

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“ PLAN DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO”

PRESENTADA POR:

BR. ALEJANDRA ZULIM QUINTANILLA SOCOLA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PIURA, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“ PLAN DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO”

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE**

LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EL SUSCRITOR DECLARA QUE EL PRESENTE PROYECTO DE TESIS ES
ORIGINAL EN SU CONTENIDO Y FORMA


DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ
ASESOR


BR. ALEJANDRA ZULIM QUINTANILLA SOCOLA
TESISTA

PIURA, PERÚ

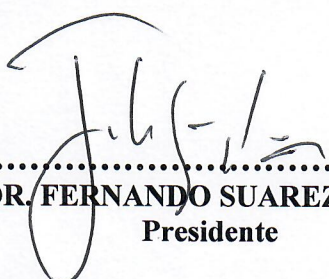
2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN




“ PLAN DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO”

APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR


.....
DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO
Presidente


.....
DR. CESAR ATOCHE PACHERRES
Secretario


.....
DR. WILLIAM GIVES MUJICA
Vocal

PIURA, PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 009-2018-UNP-FCCAA-UI

*Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller ALEJANDRA ZULIM QUINTANILLA SOCOLA**, denominado: **"PLAN DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO"**, asesorada por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMENEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:*

APROBADA (X)

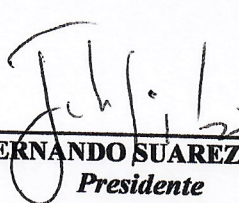
DESAPROBADA ()

Con la mención de:

EXCELENTE

- (X) *En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.*
- () *En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.*

Piura, 25 de Enero de 2018.



DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO
Presidente



DR. CESAR, ATOCHE PACHERRES
Secretario



DR. WILLIAM GIVES MUJICA
Vocal

DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos y nunca dejarme sola y a mi familia por ser mi fortaleza e inspiración para seguir adelante; sin ustedes ninguno de mis sueños serían posibles.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la salud, la capacidad y las personas correctas; esos ángeles que estuviere conmigo apoyándome en este largo e interesante camino para la culminación de una meta más en mi vida.

A mis padres Alejandro y Aracely, por su amor, por confiar en mí, darme la oportunidad de estudiar, apoyarme en cada paso que doy y enseñarme a luchar por mis sueños, con humildad y perseverancia sé que todo es posible. A mi hermano Andriuw por motivarme a ser mejor cada día, por que sé que sigues mis pasos y serás mejor que yo.

A Miguel Angel, por ser mi apoyo incondicional a lo largo de estos años de universidad y ahora en la culminación de este peldaño más en mi vida, gracias por la comprensión en las horas ausentes.

A mis amigos, por la motivación constante, en especial a los que fueron partícipes de este proyecto y me apoyaron con su cuota de sabiduría y conocimiento para el desarrollo de esta tesis.

A mis maestros y mentores que fueron una luz del saber en mi formación profesional, en especial a mi asesor de tesis el Dr. Luis Cueva Jimenez por su paciencia, apoyo y profesionalismo a lo largo de esta travesía.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general formular un plan de exportación de arándano deshidratado mediante la metodología propuesta por Paredes Bullón y promovida por PromPerú con la finalidad de crear una empresa exportadora. La metodología de la investigación es de tipo descriptivo no experimental así mismo se utiliza un enfoque cuali-cuantitativo. Además se basa en fuentes primarias tales como entrevistas a peruanos residentes en el país de destino de la exportación, consultas a expertos en el tema de proceso de transformación y deshidratado de frutas y demás especialistas en el tema de la exportación de fruta seca y fuentes secundarias de las instituciones públicas y privadas involucradas con el tema de investigación, tanto en el país de origen, Perú, como en el país de destino, Países Bajos. El desarrollo de la investigación permitió determinar que Países Bajos a través de Rotterdam ofrece no solo abastecer a sus 17'018,408 habitantes, sino que tienen alcance a otros 730 millones de habitantes. Asimismo se identificó al arándano deshidratado dentro de la partida 081340 (melocotones, incl. los griñones y nectarinas, peras, papayas, tamarindos y demás frutos comestibles, secos), dicha partida posiciona a los Países Bajos como un país estrella y como nuestro principal destino de exportación, en donde los consumidores están interesados cada vez más en obtener alimentos sanos que les brinden comodidad, en pequeñas porciones y con una mayor vida útil, además la tendencia con potencial de crecimiento en este país incluye frutas maduras y listas para consumir. Es así que el proyecto demuestra viabilidad comercial y es técnicamente factible a través de la tercerización del servicio de producción. Por otro lado la investigación describe el proceso de exportación del producto y la documentación requerida para que esta se lleve a cabo. Finalmente, el proyecto expone ser económica y financieramente viable, obteniendo como resultado un VANF de S/. 6'875,621.00 y un TIRF de 3263%.

Palabras clave: Plan de negocio, Exportación, arándano deshidratado, mercado, Países Bajos, Rentabilidad.

ABSTRACT

The main objective of this research is to formulate an export plan for dehydrated blueberry using the methodology proposed by Paredes Bullón and promoted by PromPerú with the aim of creating an export company. This investigation is using a non-experimental descriptive type and a qualitative-quantitative approach methodology. It is also based on primary sources such as interviews with Peruvians living in the country of destination of the export, consultations with experts on the process of transformation and dehydration of fruits and other specialists in the subject of export of dried fruit and secondary sources of public and private institutions involved with the research topic, both in the country of origin, Peru, and in the country of destination, the Netherlands. The development of the investigation made it possible to determine which Netherlands through Rotterdam offers not only to supply its 17'018,408 inhabitants, they have reach to another 730 million inhabitants. The dehydrated blueberry was also identified within heading 081340 (peaches, including griñones and nectarinas, pears, papayas, tamarinds and other edible, dried fruits), this heading positions the Netherlands as a star country and as our main destination export, where consumers are increasingly interested in obtaining healthy foods that provide comfort, in small portions and with a longer shelf life, in addition the trend with growth potential in this country includes ripe fruits and ready to consume. Thus, the project demonstrates commercial viability and is technically feasible through the outsourcing of the production service. On the other hand, the research describes the process of exporting the product and the documentation required for it to be carried out. Finally, the project claims to be economically and financially viable, obtaining as a result a VANF of S /. 6'875,621.00 and a TIRF of 3263%.

Key words: Bussiness Plan, Export, Dehydrated blueberry, Market, Netherlands, Rentability

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS	xx
INTRODUCCIÓN.....	1
1. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA O MARCO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.1.1. A nivel Internacional	3
1.1.2. A nivel nacional.....	6
1.1.3. A nivel local	12
1.2. BASES TEÓRICAS.....	15
1.2.1. Definición de Plan de Exportación	15
1.2.2. Importancia del Plan de Exportación	17
1.2.3. Modelos de Plan de Exportación	18
1.2.4. Ámbito de aplicación del Plan de Exportación	23
1.2.4.1. Plan de exportación para empresas en marcha	23
1.2.4.2. Plan de exportación para nuevas empresas	24
1.2.4.3. Plan de exportación para nuevos inversionistas.....	24
1.2.5. Oportunidad en que se debe presentar un Plan de Exportación	24
1.2.6. Definición de los arándanos	25
1.2.7. Beneficios del arándano.....	25
1.2.8. El consumo de arándano	27
1.2.9. Características de la fruta deshidratada	27
1.2.10. Producción de arándano.....	29

2. MATERIAL Y MÉTODOS: METODOLOGÍA Y MODELOS TEÓRICOS	33
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.2. MODELO TEÓRICO	34
2.2.1. Preselección de mercado y Selección de mercado	34
2.2.2. Plan estratégico y Plan Organizacional	35
2.2.3. Estudio de Mercado	35
2.2.4. Plan de Marketing.....	36
2.2.5. Plan de Operaciones	36
2.2.6. Plan Logístico	36
2.2.7. Plan Financiero	37
2.2.8. Plan de Acción.....	37
2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
2.4. MÉTODOS E INSTRUMENTOS	37
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
3.1. PRE-SELECCIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADO	38
3.1.1. Pre-Selección de mercado	38
3.1.2. Selección de mercado	40
3.2. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ORGANIZACIONAL	44
3.2.1. Visión	44
3.2.2. Misión.....	44
3.2.3. Concepto del negocio	44
3.2.3.1. Gastos de constitución de la empresa	44
3.2.4. Objetivos del negocio	45
3.2.4.1. Objetivo principal de la empresa:	45
3.2.4.2. Objetivos específicos de la empresa:	45
3.2.5. Estructura organizacional	46
3.2.6. Funciones de los miembros de la organización	46
3.2.6.1. Gerencia General	46
3.2.6.2. Gerente Administrativo.....	47
3.2.6.3. Área de contabilidad	48
3.2.6.4. Área de logística de exportaciones	49
3.2.6.5. Supervisor de Calidad	49
3.2.6.6. Supervisor de Producción	50

3.2.7.	Presupuesto de Gastos del personal.....	50
3.2.8.	Gastos administrativos.....	53
3.2.9.	Análisis Interno	55
3.2.10.	Análisis Externo	55
3.2.11.	Análisis FODA	57
3.2.12.	Análisis de la competencia	60
3.2.12.1.	Competencia a nivel mundial	60
3.2.12.2.	Competencia a nivel nacional	62
3.3.	ESTUDIO DE MERCADO	65
3.3.1.	Producto.....	65
3.3.2.	Ficha País.....	66
3.3.2.1.	Países Bajos (Holanda)	66
3.3.2.2.	Economía y Comercio	67
3.3.2.3.	Inflación	68
3.3.3.	Esquema de exigencia de producto	70
3.3.4.	Perfil del cliente.....	73
3.3.4.1.	Características del potencial cliente holandés.....	74
3.3.4.2.	Segmentación de clientes	75
3.3.4.3.	Clientes Potenciales	77
3.3.5.	Medición de mercado	79
3.3.5.1.	Consumo aparente.....	80
3.3.5.2.	Estilo de vida en Holanda	82
3.3.5.3.	Definición de mercado objetivo.....	83
3.3.5.4.	Medición de mercado utilizando la razón de la cadena	84
3.4.	PLAN DE MARKETING	92
3.4.1.	Producto.....	92
3.4.1.1.	Presentación	92
3.4.1.2.	Envase y Empaque	97
3.4.1.3.	Propiedades del arándano deshidratado	98
3.4.1.4.	Marca	99
3.4.1.5.	Etiquetado	100
3.4.2.	Precio.....	101
3.4.2.1.	Precio promedio FOB de arándano deshidratado	101
3.4.3.	Plaza	103

3.4.4.	Promoción.....	105
3.4.4.1.	Ferias internacionales	106
3.4.4.2.	Ferias nacionales.....	111
3.4.4.3.	Ruedas de negocio	112
3.4.4.4.	Página web y correo electrónico	113
3.4.5.	Gastos de ventas	114
3.5.	PLAN DE OPERACIONES.....	116
3.5.1.	Ficha Producto – Insumo.....	116
3.5.2.	Cadena de Producción	117
3.5.3.	Obtención de materia prima (arándano fresco)	119
3.5.4.	Traslado de la materia prima	119
3.5.5.	Proceso de deshidratación	120
3.5.6.	Proyección de producción de arándano deshidratado.....	131
3.5.7.	Costo de materia prima.....	133
3.5.8.	Costo de transporte de arándano fresco	134
3.5.9.	Costos de servicio de maquila de arándano deshidratado	134
3.5.10.	Presupuesto de producción de arándano deshidratado	136
3.6.	PLAN LOGÍSTICO	138
3.6.1.	Gestión Exportadora.....	138
3.6.1.1.	Análisis de costos y precios de exportación	138
3.6.1.2.	Selección del precio de exportación	139
3.6.1.3.	Definición de INCOTERM.....	141
3.6.1.4.	Manejo Tributario – Drawback.....	144
3.6.1.5.	Modalidades de pago	146
3.6.1.6.	Contrato de Compra Venta Internacional	148
3.6.2.	Distribución Física Internacional (DFI)	154
3.6.3.	Documentación necesaria para la DFI.....	158
3.6.3.1.	Confirmación de Booking.....	158
3.6.3.2.	Bill of Lading.....	160
3.6.3.3.	Instructivo de embarque.....	161
3.6.3.4.	Guía de remisión remitente.....	162
3.6.3.5.	Guía de remisión transportista	163
3.6.3.6.	Ticket de Balanza.....	164
3.6.3.7.	Factura Comercial.....	165

3.6.3.8. Packing List	166
3.6.3.9. Certificado de origen	167
3.6.4. Proceso de Unitarización	169
3.6.5. Gastos logísticos de exportación	171
3.7. PLAN FINANCIERO	174
3.7.1. Presupuesto Maestro	174
3.7.1.1. Presupuesto de Operación	174
3.7.1.2. Presupuesto de gastos administrativos	180
3.7.1.3. Presupuesto de gastos logísticos.....	180
3.7.1.4. Presupuesto de gastos de ventas	181
3.7.2. Inversión del Proyecto.....	183
3.7.2.1. Inversión en activos fijos	183
3.7.2.2. Inversión en intangibles	185
3.7.2.3. Inversión en capital de trabajo	186
3.7.3. Estado de resultados económico.....	190
3.7.2.1. Flujo de caja económico	192
3.7.2.2. Evaluación económica – Análisis de rentabilidad.....	196
3.7.4. Deuda Financiera (amortización préstamo)	206
3.7.4.1. Estado de resultados financiero	208
3.7.4.2. Flujo de caja financiero	210
3.7.4.3. Evaluación financiera – Análisis de rentabilidad	213
3.7.5. Determinación del punto de equilibrio.....	218
3.7.6. Análisis de sensibilidad – Método de sensibilización de Hertz	220
3.7.6.1. Análisis de sensibilidad con la variable Precio de venta.	221
3.7.6.2. Análisis de sensibilidad con la variable Cantidad demandada	222
3.7.6.3. Análisis de sensibilidad con la variable Costo de materia prima	223
3.7.6.4. Análisis de sensibilidad con las variables: Precio de venta, Cantidad Demandada y Costo de materia prima.....	224
3.8. PLAN DE ACCIÓN	226
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	228
CONCLUSIONES	233
RECOMENDACIONES	236
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	237

ANEXOS	244
---------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1.MODELOS DE PLAN DE EXPORTACIÓN.....	20
CUADRO 1.2.ÁREA INSTALADA DE PRODUCCIÓN DE ARÁNDANO POR DEPARTAMENTO	31
CUADRO 3.1.PRESELECCIÓN DE MERCADO MÉTODO CEPAL	39
CUADRO 3.2.TEST DE SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO PARA EXPORTAR ARÁNDANO DESHIDRATADO	41
CUADRO 3.3.PRESUPUESTO DE INTANGIBLES	45
CUADRO 3.4.PRESUPUESTOS DE GASTOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DRIED FRUIT EXPORT S.A.C	52
CUADRO 3.5.PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	54
CUADRO 3.6.ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	55
CUADRO 3.7.ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	56
CUADRO 3.8.ANÁLISIS FODA.....	58
CUADRO 3.9.ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - MÉTODO CEPAL.....	61
CUADRO 3.10.FICHA PRODUCTO	65
CUADRO 3.11.FICHA PAÍS. PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	69
CUADRO 3.12.EXIGENCIAS DEL PRODUCTO ARÁNDANO DESHIDRATADO EN EL MERCADO DE HOLANDA.....	71
CUADRO 3.13.INGRESOS PERSONALES POR RANGO DE EDAD	76
CUADRO 3.14.POBLACIÓN HOLANDESA SEGÚN RANGO DE EDAD EN EL AÑO 2016.....	77
CUADRO 3.15.PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE SUPERMERCADOS EN EL MERCADO HOLANDÉS.....	78
CUADRO 3.16.ESTIMACIÓN DE PRODUCCIÓN NACIONAL DE ARÁNDANO FRESCO EN HOLANDA	81
CUADRO 3.17.CÁLCULO DE LA PRODUCCIÓN HOLANDESA DE ARÁNDANO DESHIDRATADO ..	81
CUADRO 3.18.CONSUMO APARENTE DE FRUTA DESHIDRATADA EN HOLANDA EN EL AÑO 2016	82
CUADRO 3.19.CÁLCULO DE MERCADO OBJETIVO	83
CUADRO 3.20.MEDICIÓN DE MERCADO EN FUNCIÓN DEL MÉTODO DE LA RAZÓN DE LA CADENA EN UNIDAD NÚMERO DE PRODUCTOS	84
CUADRO 3.21.MEDICIÓN DE MERCADO EN FUNCIÓN DEL MÉTODO DE LA RAZÓN DE LA CADENA EN UNIDAD DÓLARES AMERICANOS	85

CUADRO 3.22.DEMANDA MÁXIMA DE LOS POBLADORES DE HOLANDA (ARÁNDANO DESHIDRATADO EN PRESENTACIONES DE BOLSAS DE 2.5 KG)	86
CUADRO 3.23.EXPORTACIÓN DE BERRIES (AGUAYMANTO DESHIDRATADO) A HOLANDA DESDE PERÚ	87
CUADRO 3.24.EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS FRESCOS (TM), HORTIFRUT-TAL S.A.C - 2016.....	90
CUADRO 3.25.PRESENTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO AL CONSUMIDOR HOLANDÉS	94
CUADRO 3.26.DIFERENTES PRESENTACIONES DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	95
CUADRO 3.27.PRECIOS FOB DE ARÁNDANO DESHIDRATADO A GRANEL	102
CUADRO 3.28.PRINCIPALES MAYORISTAS DE FRUTAS Y VERDURAS EN HOLANDA.....	103
CUADRO 3.29.DESCRIPCIÓN DE POTENCIALES COMPRADORES	105
CUADRO 3.30.CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO	105
CUADRO 3.31. FERIAS INTERNACIONALES REALIZADAS EN EUROPA EN EL SECTOR DE ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y SALUD PRINCIPALMENTE.....	107
CUADRO 3.32.TARIFARIO DE PARTICIPACIÓN EN FERIA FREE FROM FOOD	109
CUADRO 3.33.TARIFARIO DE LA PARTICIPACIÓN EN FERIA FRUIT LOGÍSTICA.....	110
CUADRO 3.34.FERIA NACIONAL DEL SECTOR ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS PRINCIPALMENTE	111
CUADRO 3.35.TARIFARIO DE STANDS EN LA EXPOALIMENTARIA 2017.....	112
CUADRO 3.36.GASTOS DE VENTAS.....	115
CUADRO 3.37. FICHA PRODUCTO E INSUMO DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	116
CUADRO 3.38.PRODUCCIÓN DE ARÁNDANOS EN EL PERÚ (TM)	131
CUADRO 3.39. ESTIMACIÓN DE LA OFERTA MENSUAL DE FRUTA SECA (08134095) DE HOLANDA.....	132
CUADRO 3.40.PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN ANUAL DE ARÁNDANO DESHIDRATADO PARA EL MERCADO HOLANDÉS EN TONELADAS	133
CUADRO 3.41.PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA PARA PRODUCIR UN KILO DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	133
CUADRO 3.42.PRESUPUESTO DEL TRANSPORTE DE ARÁNDANO FRESCO DE DESCARTE	134
CUADRO 3.43.PRESUPUESTO DE SERVICIO DE MAQUILA POR KILO PRODUCIDO DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	135
CUADRO 3.44.PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	137
CUADRO 3.45.PRESUPUESTO DE GASTOS DE EXPORTACIÓN	139
CUADRO 3.46.FIJACIÓN DE PRECIOS USANDO <i>COSTING</i> Y <i>PRECING</i>	140
CUADRO 3.47.CLASIFICACIÓN DE INCOTERMS 2010.	142

CUADRO 3.48.DETERMINACIÓN DEL PRECIO FOB DE EXPORTACIÓN: 1 TM ARÁNDANO DESHIDRATADO Y GASTOS LOGÍSTICOS DE UN CONTENEDOR (20 PIES)	143
CUADRO 3.49.PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES POR DRAWBACK	145
CUADRO 3.50.DETALLE DE MERCANCÍA EXPORTADA EN EL PRIMER AÑO	151
CUADRO 3.51.DETALLE DEL PRECIO DE LA MERCANCÍA EXPORTADA EN EL PRIMER AÑO ..	151
CUADRO 3.52.CONTENERIZACIÓN DE CAJAS DE ARÁNDANO DESHIDRATADO EN UN CONTENEDOR DE 20 PIES	170
CUADRO 3.53.NÚMERO DE CAJAS MENSUALES A EXPORTAR Y CAPACIDAD DE CAJAS DE CONTENDOR DE 20 PIES	171
CUADRO 3.54.CAPACIDAD DE UN CONTENEDOR DE 20 PIES EN RELACIÓN A CAJAS DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	172
CUADRO 3.55.PRESUPUESTO DE GASTOS LOGÍSTICOS	173
CUADRO 3.56.PRESUPUESTO DE INGRESOS Y VENTAS PROYECTADAS DE TONELADAS DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	176
CUADRO 3.57.PROMEDIO DE LAS PROYECCIONES DE LA TASA DE INFLACIÓN EN HOLANDA	177
CUADRO 3.58.PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	179
CUADRO 3.59.PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS	180
CUADRO 3.60.PRESUPUESTO DE GASTOS LOGÍSTICOS PROYECTADOS	181
CUADRO 3.61.PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS	182
CUADRO 3.62.INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	184
CUADRO 3.63.DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS FIJOS	185
CUADRO 3.64.INVERSIÓN TOTAL EN INTANGIBLES	186
CUADRO 3.65.CAPITAL DE TRABAJO - MÉTODO DE DÉFICIT ACUMULADO	188
CUADRO 3.66. ESTADO DE RESULTADOS ECONÓMICO	191
CUADRO 3.67. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - MENSUAL	193
CUADRO 3.68. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - ANUAL	194
CUADRO 3.69. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI), ECONÓMICA	204
CUADRO 3.70.AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA FINANCIERA	208
CUADRO 3.71.ESTADO DE RESULTADOS FINANCIERO	209
CUADRO 3.72.FLUJO DE CAJA FINANCIERO - MENSUAL	211
CUADRO 3.73.FLUJO DE CAJA FINANCIERO - ANUAL	212
CUADRO 3.74.PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI), FINANCIERO.....	216
CUADRO 3.75.DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	219
CUADRO 3.76.ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - PRECIO DE VENTA.....	221

CUADRO 3.77. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - CANTIDAD DEMANDADA	222
CUADRO 3.78. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - COSTO DE MATERIA PRIMA	223
CUADRO 3.79. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - PRECIO DE VENTA, CANTIDAD DEMANDADA Y COSTO DE MATERIA PRIMA - OPTIMISTA	224
CUADRO 3.80. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - PRECIO DE VENTA, CANTIDAD DEMANDADA Y COSTO DE MATERIA PRIMA - PESIMISTA	225
CUADRO 3.81. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO ...	226

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1.ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DRIED FRUIT EXPORT S.A.C	46
FIGURA 3.2.PRESENTACIÓN DE ARÁNDANO FRESCO AL MERCADO NACIONAL	64
FIGURA 3.3.STAND DE FRUTAS SECAS EN SUPERMERCADO ALBERT HEIJN	96
FIGURA 3.4.MIX DE FRUTAS SECAS EN SUPERMERCADO ALBERT HEIJN	97
FIGURA 3.5.ARÁNDANO DESHIDRATADO EN ENVASE PRIMARIO (BOLSA DE 2.5 KILOS).....	98
FIGURA 3.6. ETIQUETA DE LOS PRODUCTOS DRIED FRUIT	100
FIGURA 3.7. LOGO DE LA EMPRESA DRIED FRUIT	100
FIGURA 3.8.CADENA DE DISTRIBUCIÓN PARA ARÁNDANO DESHIDRATADO EN HOLANDA ..	104
FIGURA 3.9.PROYECTO OLMOS - HORTIFRUT-TAL SAC.....	119
FIGURA 3.10.DIAGRAMA DE FLUJO DE ARÁNDANO DESHIDRATADO	121
FIGURA 3.11. PILA DE JABAS DE ARÁNDANO FRESCO.....	123
FIGURA 3.12. JABA DE ARÁNDANOS FRESCOS	123
FIGURA 3.13.PESADO DE ARÁNDANO FRESCO.....	124
FIGURA 3.14. TOLVEADO Y SELECCIÓN DE ARÁNDANO FRESCO.....	125
FIGURA 3.15. TÚNELES DE LAVADO DE ARÁNDANO FRESCO	125
FIGURA 3.16.LAVADO Y DESINFECTADO DE ARÁNDANO FRESCO.....	126
FIGURA 3.17.DISTINTOS DIÁMETROS DE ARÁNDANO FRESCO	127
FIGURA 3.18. CARROS EMPARRILLADOS CON LA FRUTA FRESCA A DESHIDRATAR	128
FIGURA 3.19. HORNO PARA DESHIDRATADO.....	129
FIGURA 3.20. ARÁNDANO DESHIDRATADO PARA SER SELECCIONADO	129
FIGURA 3.21.ARÁNDANO DESHIDRATADO EMPAQUETADO SIN SELLAR	130
FIGURA 3.22.PROFORMA INVOICE DE DRIED FRUIT EXPORT S.A.C	147
FIGURA 3.23.DIAGRAMA DE FLUJO DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO DESHIDRATADO A HOLANDA.....	155
FIGURA 3.24. <i>BOOKING</i> OF CONFIRMATION	159
FIGURA 3.25.BILL OF LADING.....	160
FIGURA 3.26.INSTRUCCIONES DE EMBARQUE	161
FIGURA 3.27.GUÍA DE REMISIÓN - REMITENTE.....	162
FIGURA 3.28.GUÍA DE REMISIÓN - TRANSPORTISTA	163
FIGURA 3.29.TICKET DE BALANZA	164
FIGURA 3.30.FACTURA COMERCIAL - DRIED FRUIT S.A.C	165

FIGURA 3.31.PACKING LIST O LISTA DE EMPAQUE	166
FIGURA 3.32.CERTIFICADO DE ORIGEN PARA LA UNIÓN EUROPEA	168
FIGURA 3.33.PROMEDIO DE LAS PROYECCIONES DE LA TASA DE INFLACIÓN EN HOLANDA.	178
FIGURA 3.34.RENTABILIDAD DE MERCADO POR SECTORES - PERÚ	199

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA	245
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA - COSECHA Y PRODUCCIÓN DE ARÁNDANO	247
ANEXO 3. ENTREVISTA CON PERUANOS RESIDENTES EN HOLANDA	249
ANEXO 4. ESTILO DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES DE ARÁNDANO DESHIDRATADO Y FRUTAS SECAS.	250
ANEXO 5. ENTREVISTA A EXPERTOS EN ANÁLISIS DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA EN PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS DESHIDRATADOS.	251
ANEXO 6. TASAS DE DEPRECIACIÓN PARA FINES DEL IMPUESTO A LA RENTA	253
ANEXO 7. DIRECTORIO DE PERSONAS ENTREVISTADAS PARA LA INVESTIGACIÓN	254

INTRODUCCIÓN

La producción de arándano en el Perú experimenta un crecimiento muy acelerado, haciendo que se apueste cada vez más por este berry que se ha convertido en uno de los cinco principales productos de agroexportación de nuestro país.

Las últimas investigaciones de MINTEL (2016)¹, en los últimos cinco años han anunciado el incremento a nivel mundial en 202% el número de nuevos alimentos y bebidas lanzados a nivel global, bajo términos como “súper comida”, “súper fruta” o “súper granos”, a consecuencia del gran interés de la población por consumir productos con un alto valor nutritivo. En esta línea según el informe de MINAGRI (2016), el arándano es considerado el frutal más rentable del mundo, por formar parte de la poderosa categoría de las “súper frutas”. Por otro lado Mark Villalta (2016)² hace la acotación de agrandar los esfuerzos por aumentar la demanda de este súper fruto ya que próximamente será superada por su oferta. En este sentido surge el eje de la inquietud de nuestra investigación, considerando que otra forma de incentivar el consumo de arándano es diversificar su presentación.

Una de las megas tendencias en el negocio alimentario es consumir productos “ready to eat”, es decir productos que sean fáciles de consumir, alimentos frescos listos para comer o alimentos cocidos listos para degustar y el arándano deshidratado encaja en esta descripción, por ser un producto listo para consumir y fácil de conservar sin correr el riesgo de perder sus nutrientes. El curso internacional realizado en la ciudad de Lambayeque a cerca de “El valor agregado al descarte de berries y frutas” que tiene como objetivo proporcionar el soporte técnico al sector frutícola y agroindustrial a fin de dar valor agregado al producto cosechado al descarte bajo un enfoque sostenible y de innovación; hace ver la importancia que actualmente se le está dando a la producción de frutas con valor agregado en especial al proceso de conservación de las frutas mediante la deshidratación.

¹ Mintel: Agencia de inteligencia de mercado; Oficinas principales en Londres y Reino Unido

² Director ejecutivo de US Highbush Blueberry Council

En este contexto el objetivo general de la presente investigación es formular un plan de exportación de arándano deshidratado para seleccionar un mercado de mayor tamaño y velocidad de la demanda e identificar si existe viabilidad comercial y factibilidad técnica para exportar este producto además de cuantificar la rentabilidad económica y financiera para poder emprender el proyecto. Cabe recalcar que la investigación se desarrollará mediante la metodología propuesta por Paredes Bullón y difundida por La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) con la finalidad de crear empresa.

Asimismo se detalla el proceso para realizar la gestión exportadora en términos de venta Free on Board (FOB) al país de destino elegido, Holanda. Otro factor considerado es el proceso productivo del arándano deshidratado, el cual demuestra a través de la tercerización del servicio de maquila y la compra de los insumos en materia prima de descarte, obtener beneficios económicos y financieros demostrados en los factores positivos de rentabilidad.

Finalmente la investigación se justifica en el interés por conseguir que los hallazgos sean considerados en el fortalecimiento de las investigaciones futuras enfocadas en el ámbito del comercio exterior además de incentivar a empresarios del sector agrícola a invertir en proyectos de exportación de productos con un mayor valor agregado incentivando a la innovación y teniendo en cuenta todos los lineamientos que se requieren para la misma.

1. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA O MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. A nivel Internacional

María Cristina Machuca Olmedo (2014), en la tesis “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos”, para obtener el título de Ingeniero Comercial en la Universidad del Bío-Bío, Concepción, formula como objetivo, evaluar la factibilidad económica para desarrollar una empresa de producción y comercialización de arándanos a una empresa trading, y ello debido a que Chile posee numerosas empresas exportadoras que se encargan de cerrar contratos de largo plazo con pequeños y medianos productores para así asegurar grandes producciones para ser comercializadas en mercados extranjeros. El recojo de información se realizó con la entrevista personal a diversos expertos en especial a productores del fruto, en donde se hizo un análisis para establecer el precio del arándano fresco y el retorno que podría recibir el productor según la variedad, la edad de las plantaciones, el destino de su producción en el exterior y también al tipo de cambio. Realizó proyecciones del precio tomando data histórica de ocho años, así como insertando el tipo de cambio mediante el método de regresión lineal, se sabe que es difícil dicha proyección por la volatilidad de la variable, pero lo que se buscó fue ser lo más real posible ya que los ingresos de los productores están dados por el precio en la fecha en que se genera los pagos. Para lograr cuantificar la inversión total del proyecto, los costos se hicieron con la mayor exactitud posible por tratarse de una etapa de factibilidad, para ello se tomó en consideración las recomendaciones de productores de arándanos, ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas. Además se realizó la técnica de simulación de situaciones inciertas a través del modelo de Monte Carlo, utilizando el software de Crystal Ball, para someter el VAN a diversos cambios de variables no controlables.

Se concluye que los principales exportadores mundiales de arándanos se concentra en cinco países quienes en conjunto logran casi el 90% de las exportaciones en el año 2011, periodo en el cual Chile obtuvo una participación de 30.9%, seguido de EE.UU con 23.7%, Canadá con un 22.2%, Argentina con un 7.3% y España con 4.4%. A su vez se registra que el valor de las exportaciones mundiales de arándanos aumentó

en el periodo 2002-2011, desde US\$163 millones en 2002 a US\$1'281 millones en el año 2011. A su vez los países importadores corresponden a EE.UU que en conjunto con Canadá captan más del 72% de las importaciones, Reino Unido y Países Bajos, importan el 25% y el 3% restante es captado por el mercado asiático. En cuanto al estudio financiero del proyecto reporta una inversión de US\$344'210,542³, de los cuales US\$170'000,000⁴ fueron financiados por préstamo, asimismo se obtiene un costo de capital o tasa de descuento de 6.8% en donde resulta un VANE de US\$104'863,078⁵ y una TIRE de 11%, por otro lado el costo de capital propio es igual a 7.2%, obteniendo un VANF de US\$245'768,928⁶ y un TIRF de 20%. Además la rentabilidad global del proyecto es de 248%, dentro de un horizonte de diez años. Finalmente los resultados obtenidos con el análisis de Monte Carlo indican que la probabilidad de que el VAN sea positivo es de 99.71% y que este sea negativo de 0.29%. Tasas suficientes para afirmar la rentabilidad y conveniencia de ejecutar el proyecto.

La investigación se tomó en cuenta como una referencia en herramientas de recojo de información entre ellas entrevistas a expertos en diferente áreas del proceso de producción. Además el análisis financiero fue comparado con nuestros resultados en torno a la rentabilidad.

Adriana Jiménez Ortiz y Maryoly Torres Pérez (2013), en la tesis “Análisis de factibilidad para la creación de un modelo de negocio con destino a la exportación de fruta deshidratada al Reino Unido”, para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de la Costa, Barranquilla, se plantean como objetivo el evaluar la factibilidad de exportar diversas frutas deshidratadas de origen colombiano al mercado de Reino Unido, para ello se evaluó las exigencias para poder exportar y comercializar la fruta de manera deshidratada en óptimas condiciones. El recojo de datos se obtuvo a través de una observación directa, en donde los interesados realizaron visitas a diversos organismos inmiscuidos en el tema de exportación de frutas deshidratadas, asimismo, a posibles proveedores para el empaque y agencias de aduanas; con el propósito de que la información fuese lo más actualizada posible. Por otro lado se presentó una matriz de

³Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD, Fuente: SBS (2017). Inversión igual a S/. 106'237,822.

⁴ Equivale a S/. 52'469,136

⁵ Equivale a S/.32'365,148

⁶ Equivale a S/.75'854,607

selección para evaluar a los tres países con mayor perspectiva de penetración; de tal manera que se tuviera una base de puntuación para justificar la elección de exportar al mercado inglés desplazando al mercado estadounidense y alemán. El producto que se presenta para la exportación en el proyecto consiste en un mix de frutas deshidratadas, en donde el proceso consiste en; seleccionar el proveedor de la fruta deshidratada, empacar, embalar y distribuir para la exportación, sin incurrir claramente en ningún proceso de transformación del producto. Además, para conocer la elección del proveedor de la fruta deshidratada se utilizó el proceso de análisis de jerarquías analíticas (AHP) usando la escala Saaty.

El estudio concluye que los principales consumidores de fruta deshidratada en la Unión Europea son Italia, Reino Unido, Alemania, España y Francia pero que el mercado inglés reúne todos los requisitos necesarios para la exportación de fruta deshidratada, además cerca del 37.4% de importaciones que realiza este país son hechos a países en desarrollo. La utilidad neta del proyecto arrojó 8'174,292⁷ pesos, pudiendo cubrir los costos indirectos e indirectos del proceso, no se realizó un análisis de VAN o TIR.

Erika Guerra Escobar y Alvaro Gesswein Pino (2010), en su tesis “Plan de negocio para planta de congelado de berries en la VII región”, para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Chile, Santiago de Chile, tienen como objetivo elaborar un plan de negocio para crear una empresa que obtenga un producto derivado del descarte de las berries, sin dejar de lado la posibilidad de la combinación de descarte y fruta fresca para la manufacturación de un producto de valor agregado.

Para ello se hizo necesario evaluar los distintos subproductos posibles, eligiendo el más factible. El estudio giró en torno a la inquietud de los empresarios que notaron que cerca del 30% de la producción de berries es destinado al descarte, fruta que no podría exportarse como fresco. Para ello se trabajó en base a información encontrada en internet, sin embargo el análisis de las tecnologías para el proceso de transformación se realizó bajo opiniones de expertos, es por eso que se muestra

⁷Tipo de cambio (2013): 1 CPL equivalente a 0.001 PEN. Inversión igual a S/. 8'174,292,000. Fuente: BCRP (2017)

lineamientos específicos del tamaño y las instalaciones de la planta, así como del material necesario para implementarla.

Se concluye que uno de los riesgos de este negocio es la alta inversión inicial necesaria, ya que se requiere de la compra de toda la materia prima, además de tener financiamiento para los meses en que no se tendrá ingresos, meses en los cuales se estará produciendo, sin embargo, si se logra tener clientes definidos post producción se podría generar un flujo constante. Se requiere de una inversión CLP 1'047,509,497 y un capital de trabajo de CLP 994'854,962, por lo cual el financiamiento será de CLP 2'042,364, 459⁸. El VAN equivale a CLP 48'488,385 y se obtuvo una TIR de 20%, estableciendo al proyecto como rentable.

1.1.2. A nivel nacional

Mariano Medina y Maria Sánchez (2014), en su tesis de postgrado “Producción y exportación de arándanos para Estados Unidos”, para optar el grado académico de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, se plantean como objetivo el aprovechar las oportunidades de producción de arándano que existe en nuestro país para su exportación al mercado estadounidense. La principal inquietud que articula la investigación es aprovechar la ventana comercial existente en los meses de setiembre a noviembre, periodos en los que el mercado de destino no posee producción; para ello se consideró la etapa de producción dentro del plan de negocio, se definió el precio haciendo comparaciones con el competidor internacional estableciéndolo a USD9.00 el kilo y se realizó la maquila de los arándanos frescos en el mismo departamento de Lima, provincia de Huaral. En el proyecto se precisa la comercialización del producto a través de un bróker, sin embargo se enfatizó que lo ideal sería que en un período de mediano y largo plazo se concluya una asociación con los productores de la zona para exportar en forma directa sin intermediarios, logrando mejores beneficios y acuerdos comerciales.

Concluyen que el mercado de la “súper fruta”, es un mercado atractivo ya que las cifras de crecimiento muestran un alza sostenida de 5.44% en los últimos cinco años,

⁸Tipo de cambio (2010): 1 CPL equivalente a 0.005 PEN. Financiamiento equivale a S/. 408'472,891,800.
Fuente: BCRP (2017)

permitiendo que las exportaciones totales en el mundo ascendieran a 1,500 millones de dólares (467,000 TM) en el año 2013, siendo el mercado estadounidense el más grande, registrando 691 millones de dólares (273,000 TM) donde el 57% es arándano fresco. Se precisa el requerimiento de una inversión inicial de USD1'359,170⁹ mismo que será financiado con el patrimonio USD970,512¹⁰ y la diferencia con deuda al banco. El proceso de empaquetado será a través de cajas, el mismo que será tercerizado para hacer beneficio del drawback el cual se registrará como el 5% de las ventas para ese año. Dentro de la evaluación económica se registró un VAN de USD1'504,446¹¹ y una TIR de 20.99% el cual es mayor que el costo promedio de capital (WACC) de 10.38%. Así mismo se hicieron tres análisis de sensibilidad; el análisis de sensibilidad con escenario negativo (A), donde se hace una variación del precio de los arándanos de nueve a siete dólares, obteniendo un VAN de USD651,648 y TIR de 15.51%; en el análisis con escenario positivo (B), se hace un supuesto en donde se desplaza la necesidad de un bróker para realizar directamente la exportación a partir del quinto año, ante ello el precio cambia de nueve a once dólares, obteniendo un VAN de USD2'271,224 y una TIR de 25.17%; por último en el escenario negativo (C) se coloca en un caso hipotético en donde las plantas sufren problemas de manejo agronómico, impactando en el rendimiento de las hectáreas de 13.5 kg a 10.125 kg, alcanzando un VAN de USD489,775 y una TIR de 14.31%.

El estudio se utilizó para entender la influencia que conlleva utilizar un bróker como intermediario para la comercialización sobretodo en el precio, a su vez la consideración que se dio al beneficio del drawback, ya que afecta en el retorno de ganancia de las ventas. También se consideró el análisis de sensibilidad a través de posibles escenarios para la sustentación de la viabilidad y rentabilidad, por otro lado los resultados del análisis financiero y de rentabilidad fueron tomados en cuenta para ser comparados y discutidos.

Cynthia Bonilla y Edson Rivera (2014), en la tesis “Proyecto de inversión para la implementación de una planta exportadora de arándano en Chóchope -Lambayeque para su exportación a EE.UU”, para optar el título de Licenciado en Administración de

⁹ Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD, equivale a S/.4'403,710.8. Fuente: SBS (2017)

¹⁰ Equivale a S/.3'144,458.88

¹¹ Equivale a S/.5'054,370.84

Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, tienen como objetivo determinar la viabilidad de implementar una planta exportadora de arándano en Chóchope para la exportación al mercado estadounidense, teniendo enfoque en la problemática del exceso de oferta de productos y la crisis financiera mundial la cual provoca regulaciones más estrictas en términos de calidad en productos frescos que no son de primera necesidad como el arándano. Ello se tomó como desafío para hacer frente de la manera más saludable posible, tomando en cuenta las posibilidades que ofrece la ubicación geográfica de nuestro país en cuanto a clima y diversidad de frutas escasas en EE.UU. Dentro de la investigación se determinó como población objetivo a distribuidores mayoristas que comercializan berries en supermercados, hipermercados, tiendas, etc. Siendo el principal centro de distribución Los Ángeles California ya que geográficamente aquí se encuentran las cadenas de supermercados más importantes en EE.UU. La investigación se realizó con fuentes primarias a través de entrevistas, focus group y encuestas a 267 habitantes de Los Ángeles – California, segmentando por edades (de veinte años a más), cabe recalcar que los instrumentos de recolección de datos se desarrollaron de manera online.

Bonilla y Rivera (2014) concluyen que el mercado de arándano en el Perú es muy atractivo ya que en el año 2012 había aproximadamente 280 hectáreas de arándano, y se espera que al 2018 alcancen cerca de 3,000 hectáreas, además se pronostica una mayor exportación de este producto debido a que en la temporada pasada se exportó 44 toneladas por un valor de USD500,000. Como resultado del recojo de información se ultimó que los clientes potenciales prefieren el arándano fresco ya que así pueden consumirlos en jugos, postres, entre otros. Asimismo se estableció que el tamaño de la planta variaría en temporadas de mayor demanda alquilando almacenes para atender la producción. Se hizo la evaluación económica del proyecto en donde se invertirá S/. 182,284.96, se tendrá un total de capital de trabajo de S/. 26,571.36 y se recupera lo invertido según las ventas anuales en menos de un año, ello debido a que el producto se exportaría en meses de escasez del fruto haciendo que el precio se eleve. Por último se obtiene un VAN positivo igual a S/. 2'614,611.31, valor calculado con un COK de 18%, la TIR es igual a 251%.

La investigación de Bonilla y Rivera (2014) se tomó en cuenta en el estudio de mercado en las herramientas de recolección de información (entrevistas, focus group online y encuestas), las cuales fueron básicamente primarias. A su vez los resultados del análisis financiero y de rentabilidad fueron tomados en cuenta para ser comparados y discutidos.

Karol Milena Salazar Chávez (2014), en la tesis “Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad”, para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte, Trujillo, plantea como objetivo el demostrar que existen oportunidades potenciales de negocio para las exportaciones de arándanos frescos, de la región La Libertad al mercado estadounidense. El estudio pretende señalar cual es la viabilidad de la exportación del arándano fresco tomando como referencia los beneficios del acuerdo comercial con EE.UU, además se enfoca en torno al análisis de la demanda en el mercado de destino y la creciente producción en nuestro país, en donde La Libertad aporta el 88% del total exportado a EE.UU demostrando así durante dos años consecutivos liderar la producción de arándano. Se detalló que existen trece empresas peruanas dedicadas a la exportación de arándanos, de las cuales 7 exportan al mercado estadounidense. Las empresas que más exportaron a EE.UU en el 2013 fueron TAL S.A. con 101,827.74 kg y CAMPOSOL S.A. con 494,518 kg de arándano fresco, cabe recalcar que las dos empresas cuentan con el 98.05% (596,345.74 kg) del total de las exportaciones peruanas. Dicho estudio no tuvo enfoque de análisis económico por lo que no se consideran los costos y el monto de inversión de un proyecto.

Se concluye que si bien es cierto la región de La Libertad posee grandes cultivos y capacidad de producción para exportar al mercado estadounidense, existen también diversos cuellos de botella como la falta de tecnología en la post cosecha, tecnologías de viaje para un mejor transporte, además de la poca inversión en las plantas procesadoras.

Kady Alfaro Ruiz y Marco Antonio Florián Rodríguez (2014), en su tesis “Oportunidades de negocio en el mercado de Canadá para incrementar las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado de la región de Cajamarca en el periodo 2014-2018”, para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte, Trujillo, tienen como objetivo el análisis del mercado canadiense para determinar en qué medida constituye una oportunidad de negocio para las exportaciones de aguaymanto deshidratado. La entrevista a expertos en producir aguaymanto deshidratado fue uno de los métodos que se utilizó para analizar el potencial de exportación de este producto desde Cajamarca. El mercado canadiense fue explorado a través de fuentes secundarias, a su vez para establecer los costos de producción se tomó en cuenta el fichaje de *Agrorural* quien proporciona precios aproximados de lo que se necesitaría para producir aguaymanto deshidratado. Se aporta información acerca de los requisitos esenciales para realizar una exportación, además de las restricciones que hay que tomar en cuenta.

Concluyen que en nuestro país existen las condiciones adecuadas para exportar frutos exóticos, nutritivos y con valor agregado quienes tienen una demanda alta en destinos como Canadá, además se destaca el papel que desarrolla el distribuidor mayorista como uno de los más importantes en la cadena, dejando de lado la participación de un bróker debido a la mayor disponibilidad de información en el mercado.

Para sustentar la oportunidad de exportar aguaymanto deshidratado a Canadá, se realizó una simulación de exportación de aguaymanto deshidratado vía marítima, en la cual se reporta que el total de la inversión para exportar 10,000 kg de aguaymanto deshidratado a Canadá es de USD82,720, con un precio de USD8.272 por kg, siendo este el precio de exportación dejando una utilidad de USD20,790.

El estudio se utilizó para tomar en cuenta las pautas necesarias para efectuar una exportación, así como los requisitos y beneficios que se tienen. A su vez, la guía de entrevista realizada a los productores especializados en exportar aguaymanto deshidratado fue un recurso que se tomó como referencia para conocer más afondo el proceso de deshidratación de un fruto.

Juan Luis Soriano Chávarri y Grace Carbajal Cabrera (2014), en su tesis “Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá”, para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, se plantean como objetivo el identificar las condiciones de asociatividad en la ciudad de Magdalena para establecer una empresa dedicada a la producción y exportación de aguaymanto deshidratado. La investigación se desarrolló en base a la inquietud de los autores por demostrar los beneficios de una correcta asociación por parte de los productores de esta ciudad; para conocer la realidad problemática en cuanto a la manera en que se comercializa y se exporta aguaymanto deshidratado, se hizo necesario la aplicación de un cuestionario a veinte agricultores en la zona de Callatpampa, formulario que fue validado por un experto, así como también la entrevista al gerente de desarrollo regional de Cajamarca. El estudio de mercado se hace en todos los territorios involucrados, se estudió el mercado local, la competencia nacional y por último la internacional, teniendo así una sustentación muy concreta para describir la real situación de dicho producto. A su vez, la investigación atribuye acotaciones referidas a la instalación de una planta para deshidratación de aguaymanto. La promoción del producto se realiza principalmente a través de ferias internacionales desarrolladas en nuestro país.

Se concluye que las condiciones de la asociatividad en la ciudad de Magdalena son las más adecuadas para realizar la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá, a su vez se recalca que una de las características que permitirán el incremento de la producción de aguaymanto en la ciudad de Magdalena es la reducción de costos, la incorporación de nueva tecnología para mejorar la producción y la capacitación a los asociados, la disponibilidad de información y recursos financieros, además del acceso a ferias internacionales para promocionar el producto. La inversión inicial para poner en marcha el proyecto es de S/. 84,308.35, siendo el 70% capital propio y el 30% a través de un financiamiento. Dentro de los resultados de la rentabilidad, se obtiene un VAN de S/. 153,190.27 y una TIR 70.12%, datos que demuestran la viabilidad del proyecto.

La investigación se utilizó en lo que respecta al marco teórico y sus alcances técnicos referidos a la implementación de una planta procesadora de producto deshidratado, a su vez los resultados del análisis financiero y de rentabilidad fueron tomados en cuenta para ser comparados y discutidos.

1.1.3. A nivel local

Ana María Calderón Curay (2017), en la tesis “Plan de negocio de exportación de Mahi – Mahi de la empresa Del Valle S.A, hacia un mercado estadounidense, 2016”, para obtener el título de Licenciada en ciencias administrativas en la Universidad Nacional de Piura, tuvo como objetivo general el formular un plan de negocio de exportación para demostrar la viabilidad comercial de la exportación de filetes de mahi mahi de la empresa Del Valle S.A.C hacia un mercado estadounidense y de tal forma demostrar la factibilidad técnica, la rentabilidad económica y financiera para la producción del producto. La investigación se ejecuta utilizando la metodología de la estructura propuesta por la Escuela de Comercio Exterior (2016), estableciendo como término de venta Cost and Freight (CFR). El recojo de información se hizo sobre series históricas contenidas en las instituciones privadas y públicas, nacionales e internacionales, mediante el uso de portales web, así mismo se realizaron entrevistas al gerente general de la empresa Del Valle S.A.C, al ingeniero de producción al contador y concretando con la visita a la planta de producción.

La investigación permitió determinar que el puerto de Los ángeles en el estado de California es el principal acceso del sistema comercial con los Estados Unidos y con el mundo; eligiéndose como mercado de destino. El precio de venta se determinó en 8.93 dólares el kilo de mahi- mahi congelado, exportando 6 contenedores reefer de 40 pies al año, satisfaciendo el 1.22% de la demanda californiana. El proceso se realizó a través de la contratación de una planta de maquila.

Finalmente, el proyecto demuestra tener una viabilidad económica y financiera, obteniendo un VANE de S/.10'526,431.54, una TIRE de 1656.37%, un VANF de S/.12'225,740.81 y una TIRF de 3560.14%, utilizando una inversión de capital de trabajo igual a S/.98,575.90, de los cuales S/.53,433.59 son financiados por el banco a una tasa efectiva mensual de 2.84% en un plazo de tres meses. A su vez se realizó la

sensibilidad del precio del producto, obteniendo que el proyecto deja de ser rentable si este se reduce en un 21%.

El estudio fue tomado en cuenta en el recojo de información y la gestión exportadora que se desarrolla de manera didáctica a través de flujogramas y esquemas para su mayor entendimiento, además la tesis hace hincapié a la tercerización del servicio de maquila dando un enfoque de similitud a lo que realizó en el proyecto, sirviendo de guía en ese rubro.

Miluska Guaylupo Lizano (2016), en la tesis “Plan de negocio de exportación de Mahi Mahi al estado de Florida”, para obtener el título de Licenciada en ciencias administrativas en la Universidad Nacional de Piura, formuló como objetivo, el elaborar un plan de negocio de exportación de mahi mahi al estado de Florida de los EE.UU, a fin de conocer su factibilidad y emprender el negocio. La investigación se desarrolla siguiendo los lineamientos del modelo de plan de exportación de Paredes Bullón (2011), haciendo una adaptación en la parte inicial de la estructura, tomando en cuenta la preselección de mercado, ya que el plan de negocio se enfoca en el destino de Florida. Así mismo el recojo de información se realizó a través de revisión bibliográfica de páginas del país de destino, en primera instancia, para luego establecer entrevistas a expertos y empresarios del sector hidrobiológico, concretando con visitas a plantas de producción, para conocer más a fondo el proceso del producto en estudio. Por otro lado se anexó el plan de marketing, desarrollado a través de las 4p’s y el análisis de sensibilidad en el plan financiero, a su vez se creó una hipotética empresa “Quality Fish Export”, para tener un estudio más claro y preciso. El proceso productivo de las porciones de mahi mahi congelado se realizará a través de la contratación de los servicios de la empresa maquiladora pesquera Nivama S.A.C., localizada en la provincia de Paita; empresa que cuenta con la Certificación HACCP y la Certificación de la FDA, requisito importante para cumplir con las regulaciones de ingreso a EE.UU, a su vez la venta de mahi mahi se hará bajo el INCOTERM FOB (Free On Board).

La investigación concluye que es viable exportar mahi mahi al mercado de Florida ya que los cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores hace que valoren más el pescado; asimismo el precio FOB de 8.90 dólares/kg permite que los

márgenes de ganancia sean altos; la cadena de distribución que mejor se acopla al negocio es la del exportador que envía directamente su producto al importador y éste se encarga de distribuirlo. Por otro lado la producción de mahi mahi es factible a través de la contratación del servicio de maquila, ascendiendo su costo a S/.123,565.83 por contenedor. La inversión inicial necesaria para el proyecto asciende a S/.626,302.68, además la rentabilidad del proyecto se refleja obteniendo un VANE de S/.1'788,019.44, un VANF de S/.2'069,494.50, una TIRE de 231% y una TIRF de 260%. Cabe recalcar que se hizo necesario requerir a dos préstamos bancarios de S/. 319,394.75 en el mes de enero y S/.122,669.71 para febrero, ambos se pronostican cancelar a los 30 días de haberse efectuado, ya que el pago por la venta del contenedor lo permitirá.

El estudio fue aprovechado en torno a la metodología de recojo de información que se ha utilizado, en especial, al formato de entrevista y la toma de evidencia empírica. Por otro lado el modelo de plan de exportación utilizado y las adaptaciones que se han creído convenientes realizar fueron tomados como referencia para nuestra investigación.

Giancarlo García Vidal (2016), en su tesis “Plan de negocio para exportar pota congelada a Emiratos Árabes Unidos”, para optar el título de Licenciado en Ciencias administrativas en la Universidad Nacional de Piura, tiene como objetivo general medir la rentabilidad de exportar pota congelada hacia este mercado de destino. El desarrollo de la investigación se realiza a través de la metodología promovida por PromPerú y presentada por Paredes Bullón (2011), realizando una adaptación que excluye el capítulo primero del modelo, ya que la investigación se enfoca básicamente en un emprendimiento. El recojo de información se hizo a través de la revisión bibliográfica encontrada en páginas de comercio exterior, y en entrevistas a jefes de planta y gerentes comerciales de la exportación y producción de pota. Por otro lado se creyó conveniente, contratar la empresa para el servicio de maquila de la pota a exportar, pero sin definir o dar un ejemplo de una posible candidata para el emprendimiento, a su vez se definió que la venta del producto se realizará bajo el INCOTERM CIF (Cost, Insurance, y Freight), entregada la mercancía en el puerto de Dubai. No se realizó el análisis del punto de equilibrio de producción, es por ello que se recomendó tomar en cuenta este punto para una futura investigación.

El desarrollo de la investigación concluye que es factible la exportación de pota congelada al mercado de Dubai teniendo un valor CIF de S/.103,094.20. Para la iniciación del negocio se requiere la inversión inicial de S/.83,892, de los cuales el 30% será financiado por algún banco. Por último la evaluación financiera afirma la rentabilidad del negocio con un VANE igual a S/.12,551.56, el VANF refleja S/.15,255, un TIRE equivalente a 20% y un TIRF de 22.68%.

Se pudo obtener provecho de la investigación al tomar en cuenta los formatos de entrevista y recojo de información, a su vez se utilizó el Plan de exportación de Paredes Bullón, desarrollado en nuestro país por PromPerú, ello se tomó como una guía para nuestro estudio además de realizar las comparaciones en el rubro de rentabilidad y ratios financieros.

1.2.BASES TEÓRICAS

1.2.1. Definición de Plan de Exportación

Antes de definir lo que es un Plan de Exportación se debe precisar que es un Plan de Negocio.

Según Karen Weinberger Villarán (2009), “El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, siendo el resultado de un proceso de planeación. Este plan sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (Pág. 33).

“El empresario que no planifica se encontrará desorientado y sorprendido por los cambios repentinos del mercado, saber lo que ocurrirá por una acción determinada permite tener una dirección a donde queremos llegar y permite a los miembros de la empresa lograr el mismo objetivo. Un plan de negocio debe ser la razón de ser del gerente, un gerente que no tenga un plan de negocio es muy vulnerable a las amenazas de los competidores y del mismo mercado; no podrá administrar los riesgos empresariales” (David Paredes Bullon, 2011, pag.16).

Teniendo definido el Plan de Negocio, se puede decir que este concepto tiene una relación directa con el Plan de Exportación. Paredes Bullon (2011) hace una definición del Plan de exportación como un *Plan de negocio de exportación*, diciendo que es “un resumen detallado de la empresa existente, que sirve para ayudar a conocer el negocio, sus antecedentes, los factores de éxito o fracaso, las estrategias y metas. Describe la visión y los objetivos del negocio las estrategias e indicadores que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos. Lleva la idea de negocio hacia el ámbito internacional, por ser este plan hacia el mercado exterior” (Pág. 31).

La OIT, IICA, STEP, PROCOMERCIO, PRODARD y CIRAD (1999), en su libro “La empresa andina y la exportación”, definen El Plan de Exportación como “una herramienta de gestión y de seguimiento. Permite controlar la coherencia de las decisiones tomadas” (Pág. 118).

En el ámbito internacional, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2013), define al Plan de Exportación como el “Documento que contiene la descripción de la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico y el conjunto de todas las acciones que se deben realizar para lograr la comercialización de sus productos y/o servicios en el exterior” (Pág.06).

Salvador Mercado Hernández (2000), en su libro “Comercio Internacional I” precisa que “El Plan de Exportación es el documento que guía el esfuerzo del exportador de cualquier empresa, el cual le dice hacia dónde debe ir y cómo llegar al mercado internacional”.

Por otro lado, La Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (2013), en su “Guía práctica de plan de exportación”, define al Plan de Exportación como “una herramienta que facilita al empresario poder prever riesgos, identificar oportunidades y establecer estrategias. De igual forma, facilita al empresario la toma de decisiones basada en información” (Pág.03).

Fundación Exportar de Argentina(s/f), detalla en el Manual de exportador argentino, que un plan de exportaciones es “un plan de acción secuencial que define objetivos, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinados” (Pág.46).

A su vez, El Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua (s/f), define el Plan de exportación como “un instrumento de gestión que establece objetivos y metas de exportación, en términos de selección de productos y desarrollo de los mismos, mercados y el programa de acciones futuras junto con actividades técnicas y de gestión necesarias. Es un documento de trabajo sencillo, concreto y dinámico, sujeto a mejora continua” (Pág.1-2).

Se puede concretar entonces que, el ***Plan de exportación es una herramienta necesaria para todo empresario decidido a llevar su mercancía y/o servicio más allá de la frontera nacional, proporcionando las pautas para evaluar el potencial de la empresa y del negocio, a la vez definir el impacto que pretende alcanzar con su mercancía en el exterior, además de tener la información para seleccionar y conocer el mercado objetivo; para luego definir las estrategias que lo llevarán a una exportación exitosa.***

1.2.2. Importancia del Plan de Exportación

De la revisión de lo reportado por Minervini (2015), U.S Small Business Administración (s/f), Paredes Bullón (2011), PromoExport (2012); se desprende que, las exportaciones fomentan el crecimiento y desarrollo sostenido de cualquier nación, el mundo globalizado de hoy invita a las organizaciones a dejar de pensar en vender sólo al mercado nacional. Es por ello que exportar no es una opción más de expansión de mercado, sino la opción crucial para la mejora económica de un país. El aumento de las exportaciones supone un crecimiento en los negocios, a su vez mayores ganancias para las compañías y más empleos para los ciudadanos. El problema surge cuando se decide exportar pero no se sabe cómo, no se tiene las pautas necesarias para hacerlo, es más, en muchos casos no se tiene en claro el objetivo que se quiere alcanzar. Cuando el empresario decide entrar en un nuevo mercado internacional está sujeto tanto a oportunidades como amenazas, en ese momento surgen tres preguntas que se deben resolver; ¿Qué exportar?, ¿A dónde exportar? y ¿Cómo exportar exitosamente?

El Plan de Exportación se diseña para ser una guía y facilitar el proceso de envío de mercadería al exterior, ayuda al empresario a resolver todas sus dudas, y sobre todo a ordenarse, planificar el futuro, prever amenazas y aprovechar oportunidades. Muchos empresarios piensan erróneamente que al investigar el mercado a donde quieren incursionar, la tarea ya está hecha, pero no habría que olvidar que ello por sí solo no garantiza el éxito, tampoco la alta demanda o la calidad de su producto o servicio. Debe existir un plan que programe las acciones futuras tendientes a lograr resultados y objetivos determinados, que estructure y planifique, tanto administrativamente como financieramente, sin olvidar la estrategia a seguir para lograr una exportación exitosa.

Su importancia también radica en lograr reducir las decisiones irracionales frente a los imprevistos que a lo largo del camino pudieran presentarse, en aumentar la preparación de la empresa al cambio, favorecer el proceso de internacionalización, y sobre todo suministrar las pautas necesarias para reajustarlo conforme se vaya desarrollando y adquiriendo experiencia.

1.2.3. Modelos de Plan de Exportación

Existen variados esquemas de Planes de negocios de Exportación, los ministerios de promoción del comercio y turismo de cada país se han encargado de encaminar a los pequeños y medianos empresarios con diversas pautas de lo que se es necesario para llevarlo a cabo, sin embargo no olvidan precisar que este no es un manual predeterminado, ya que cada empresa es diferente y necesita una adaptación de acuerdo a las necesidades específicas de las mismas, es decir, es un molde re-ajutable de acuerdo al tamaño, experiencia y capacidad de cada una. A continuación se nombra algunos modelos propuestos por diversos autores.

1. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2011), precisa que “el estilo de esquema o contenido que debe contemplar un plan de negocio exportador dependerá de la decisión comercial o de las actividades que sustente el plan, es decir, actividades a realizar por el gerente de la empresa” (Pág.22). Cabe precisar que Paredes Bullón hizo la actualización del

Plan de exportación del año 2011 en el año 2013 y recientemente lanzó el manual de Plan de exportación en el año 2017.

2. La Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (2013), preparó su Guía Práctica de Plan de Exportación reconociendo que “cada empresa es única, esta guía no intenta crear un documento predeterminado, más bien presenta una estructura general con las partes de un plan de exportación que se recomiendan incluir en el desarrollo del mismo” (Pág.03).
3. El Centro de Exportación e Inversiones Nicaragua (s/f), elabora su Plan de Exportación, haciendo hincapié que “la metodología sugerida se basa en la definición de productos y mercados como punto de partida para determinar un cronograma de actividades orientadas a una inserción internacional exitosa y sostenible con menores riesgos, tiempo y costo posibles” (Pag.02).
4. Fundación Exportar (s/f), en su Manual del Exportador Argentino, reafirma: “el plan de exportación debe ser visto desde el principio como un instrumento operativo para encarar los negocios, no como un solemne documento estadístico. Los objetivos deben ser comparados con los resultados, para medir el éxito de las estrategias emprendidas. Asimismo, la empresa no debe dudar en modificar el plan, haciéndolo más específico y ajustándolo a la realidad concreta” (Pág.47).
5. La U.S Small Business Administration (SBA, s/f), en su Export Business Planner, presenta una herramienta innovadora diseñada para servir como una hoja de ruta para la creación del plan de negocios de exportación. Es un documento listo para ser personalizado y actualizado continuamente por el empresario (Pág.03).

A continuación se presenta el cuadro 1.1 que muestra una comparación de las diversas metodologías, variables y dimensiones presentadas por los autores que fueron mencionados líneas arriba, con el propósito de tener una amplia visión de los modelos de plan de exportación y elegir el que se trabajará a lo largo de la investigación.

Cuadro 1.1. Modelos de Plan de exportación

PROMPERU (2013)		PROMO EXPORT Puerto Rico (2012)		CEI Nicaragua (s/f)		Fundación Exportar-Argentina (s/f)		SBA Export Business Planner (s/f)	
Variables	Dimensiones	Variables	Dimensiones	Variables	Dimensiones	Variables	Dimensiones	Variables	Dimensiones
Resumen ejecutivo	Antecedentes de la empresa, misión, objetivo, resultados de: estudio de mercado, de plan de operaciones y plan financiero	Resumen ejecutivo		Situación actual	Antecedentes y perfil de la empresa	Resumen del plan		Perfilar el negocio actual	Determinar beneficios y compensaciones de la expansión del mercado internacional
		Introducción			Análisis de la situación	Producto a ofrecer			
		Análisis del potencial exportador	Perfil de la compañía	Selección de productos		Identificación de vocación productiva	Utilidades y beneficios del producto		
Situación de la compañía	Producto seleccionado					Personal y organización para la exportación			
Mercadeo			Selección de mercados			Recursos	Análisis de la industria		
Competitividad					Estructura del sector, competencia y demanda	Identificar productos con potencial exportador			
Evaluación Global y conclusiones	Pre-selección de mercados	Proyección en volumen	Elementos de Marketing	Identificación, evaluación y selección de mercados objetivo					
						Priorización de mercados	Proyección en valor	Selección del producto y cálculo del precio	Comercialización: Emparejar su producto o servicio con una tendencia o necesidad global
Selección final de mercados									
Estudio de mercado	Producto/Servicio, Análisis de Mercado, Perfil del Cliente, Medición de mercado	Selección de mercados	Metas de exportación						Identificación de países con los mercados más grandes y de más rápido crecimiento para su producto

Continuación de cuadro

Plan de Marketing	Mix marketing (4ps)	Inteligencia de mercados, Análisis del país objetivo	Perfil del país y análisis del perfil comercial e indicadores económicos	Plan de trabajo	Desarrollo de producto, Producción, Gestión de calidad, Envase y embalaje, Mercadeo, Ferias, Costos y finanzas, Capacitación de RR.HH, Compras y suministros, Logística de DFI		Métodos de distribución			
Plan de Operaciones	Ventaja Competitiva - Producción/Comercialización		Identificación de oportunidades y amenazas del mercado						Términos y condiciones de venta	Determinación de los mercados más penetrables
	Ficha de Producto – Insumo		Análisis del sector xz y mercado						Organización interna y procedimientos	Investigación de mercado inicial
	Cadena de Producción		Comercio Bilateral y Acuerdos comerciales	Estados financieros proyectados	Análisis de marginalidad	Objetivos de venta; previsiones de ganancias/pérdidas	Aranceles y restricciones a la importación			
	Costo de Producción		Tratamiento arancelario y requisitos				Mercados: Exploración a profundidad			
Plan Logístico	Contratos de compra venta internacional		Otras barreras no arancelarias	Impacto esperado	Análisis de viabilidad financiera y económica	Presupuesto para la exportación	Balance provisional	Determinar método de exportación		
	Distribución física internacional (DFI)					Previsiones de entradas/salidas de caja(cash flow)	Estrategia de marketing			
	Proceso de unitarización		Logística y Canales de distribución		Micro, a nivel de la empresa	Calendario de implementación	Participación en ferias internacionales y viajes de negocios	Identificación de clientes dentro de su mercados Elegidos		
	Utilización de embalajes (rotulado y etiquetado)		Mercadeo y Análisis de competencia		Macro, a nivel del país		Toma de contacto con clientes potenciales	Preparación del producto		

	Proceso de gestión de exportaciones		local e internacional					Financiación	
	Proceso de distribución física según: INCOTERMS		Entidades de apoyo				Seguimiento de los contactos realizados	Pronóstico de ventas y precio de producto	Costo de exportación
Plan financiero	Análisis financiero - Ratios Financieros		Contactos comerciales y Protocolo	Referencias		Información de base sobre países-objetivo y sus mercados	Revisión periódica de lo actuado		Gastos de marketing
	Punto de Equilibrio	Estrategias dirigidas a:	La empresa				Análisis de equilibrio		
	Presupuesto Maestro		El producto				Métodos de pago y condiciones de venta		
	Estados financieros proyectados		El mercado				Herramientas de comercio electrónico		
	Evaluación financiera	Plan de Acción	Mezcla de mercado (4Ps)			Utilización de tecnología	Actualizar de plan de marketing		
	Análisis de sensibilidad		Cronograma, Identificación de necesidades, Participación en ferias			Ambiente competitivo	Transporte y documentación		
	Conclusión						Papel del transportista, embalaje		
	Plan de acción	Cronograma, participación en ferias	Plan de financiación						

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la comparación de los cinco modelos de Plan de exportación (PLANEX), se creyó conveniente utilizar el modelo de David Paredes Bullón (2013), modelo que es difundido por PromPerú en nuestro país. Se eligió este modelo por considerarlo el más completo y detallado, además de reflejar la realidad nacional. Por otro lado se hizo conveniente adicionar la variable “Plan de marketing” y las dimensiones “punto de equilibrio y “análisis de sensibilidad” dentro del Plan financiero; ambos de la versión previa del Plan de exportación de David Paredes Bullón (2011), pretendiendo tener una guía más completa fusionando ambas versiones del autor. A su vez se hizo una complementación de las dos metodologías haciendo uso de la última actualización del PLANEX: El Manual de Plan de Negocio Exportador (2017), presentado en el mes de agosto del año 2017, dicho manual es un modo didáctico de ambas versiones de Paredes Bullón (versión 2011 y versión 2013) en una sola. Otras modificaciones, se explicarán con detalle en el capítulo de materiales y métodos.

1.2.4. Ámbito de aplicación del Plan de Exportación

De la revisión de lo reportado por Weinberger Villarán (2009), se desprende que existen diferentes situaciones en las que se es necesario elaborar un Plan de Exportación, resulta fundamental saber diferenciar, no todos los planes de exportación son iguales, ello depende del tamaño de la empresa, de la situación en la que se encuentra y en algunos casos, de a quién va dirigido.

1.2.4.1. Plan de exportación para empresas en marcha

Por lo general las empresas en marcha buscan expandirse a nuevos mercados con la finalidad de aumentar su crecimiento, competitividad, mejorar su producto y obtener mayor rentabilidad. En este caso, se asume el reto de vender en el exterior, para ello es necesario tener un plan de exportación que permita evaluar no sólo la capacidad de expansión de la empresa y su viabilidad, sino también la capacidad gerencial para que, en tal sea el caso, se contrate al personal necesario para dar marcha al proyecto.

1.2.4.2. Plan de exportación para nuevas empresas

Para las nuevas empresas que desean incursionar en el mercado internacional, el plan de exportación será una herramienta de diseño, que tomará la idea inicial para estructurar los pasos necesarios para exportar con éxito. El plan de exportación tendrá que ser sometido a constante evaluación para modificar, estimar o reajustar lo necesario conforme se realice el desarrollo de la empresa y se vaya adquiriendo experiencia.

1.2.4.3. Plan de exportación para nuevos inversionistas

En este caso el plan de exportación tendrá como objetivo atraer el interés del socio o inversionista, resaltando los datos que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión. Se requiere ser claro y preciso para vender la idea de negocio a un nuevo inversionista.

1.2.5. Oportunidad en que se debe presentar un Plan de Exportación

Un PLANEX permite demostrar la viabilidad económica y financiera de la idea de negocio. A su vez respalda con un documento técnico las solicitudes de financiamiento a bancos y organismos de desarrollo y cooperación nacionales e internacionales. Surgen casos en que se desea presentar la idea de negocio de exportación y el PLANEX es una herramienta para brindar toda la información necesaria y conseguir atraer a nuevos socios e inversionistas.

Un Plan de exportación permite exponer a los nuevos colaboradores cuales son los lineamientos y objetivos que se pretenden conseguir. Ello logra que todos los miembros de la empresa sigan un mismo camino (Paredes Bullón. Pág. 28).

Habiendo definido la metodología con la que se desarrollará la presente investigación y describiendo sus principales características, importancia y ámbito de aplicación; se procede a describir el producto de exportación.

1.2.6. Definición de los arándanos

El arándano es una baya originaria de América del Norte, donde crece en forma silvestre. Generalmente se cultivan dos tipos de arándano: Lowbush blueberry (*Vaccinium angustifolium*) que comprende las especies más pequeñas y Highbush blueberry (*Vaccinium corymbosum*) que abarca los arbustos más grandes, dentro de los cuales se encuentran muchas variedades comerciales.

El arándano pertenece a la familia de los berries; también conocidos como frutas del bosque, son un tipo de frutas pequeñas y comestibles que tradicionalmente no se cultivaban sino que crecían en arbustos silvestres. En el lenguaje común, se llaman frutas del bosque a las frutitas pequeñas, dulces (o ácidas), jugosas e intensamente coloreadas sacadas de arbustos silvestres. Estos alcanzan alturas que van desde unos pocos centímetros hasta 2.5 metros, sus hojas son simples y caedizas, su forma varía de ovalada a lanceolada, se distribuyen en forma alterna a lo largo de la ramilla, los estomas están ubicados exclusivamente en el envés de las hojas en densidades de hasta 300 por mm cuadrado. El fruto es una baya redondeada, de 7 a 9 mm de diámetro, de color negro azulado, cubierta de pruina azul y con un ribete en lo alto a modo de coronita; su carne de un agradable sabor agridulce, es de color vinoso, y en la parte central contiene diversas semillas. Cabe recalcar que las variedades Biloxi, Misty y Legacy, son las que mejor se adaptan en el Perú. (MINAGRI, 2016).

1.2.7. Beneficios del arándano

El contenido de propiedades beneficiosas para la salud humana ha convertido a los berries en el producto de moda en lo que va de esta década, de manera que su consumo mundial registra un aumento creciente al ser catalogados como un alimento funcional con excelentes propiedades nutritivas y terapéuticas, además de presentar colores, formas y sabores muy atractivos.

El arándano es considerado como un superalimento (“súper food”)¹², principalmente por tener la capacidad antioxidante más alta de todas las frutas y vegetales que se consumen generalmente, sin embargo su consumo otorga más beneficios:

1. Son muy bajos en calorías, tienen un gran contenido de fibra, vitamina C y vitamina K.
2. Los arándanos tienen acción antiinflamatoria y también poseen acción antibacteriana.
3. El jugo de arándano protege contra el daño al ADN, una causa principal del envejecimiento y el cáncer.
4. Los antioxidantes que contiene el arándano han demostrado servir como protección contra el daño oxidativo en las lipoproteínas LDL, proceso esencial en la aparición de problemas cardiovasculares.
5. El consumo regular de arándanos ha demostrado disminuir la presión sanguínea.
6. Contiene antioxidantes que son beneficiosos para el cerebro, ayudando a mejorar la función cerebral y retrasando el declive relacionado con el envejecimiento.
7. Tienen efectos protectores contra la diabetes, ayuda a bajar los niveles de azúcar en la sangre.
8. Los arándanos contienen sustancias que podrían prevenir que ciertas bacterias se adhieran a las paredes de la vejiga. Esto podría ser útil al momento de prevenir infecciones del tracto urinario (MINAGRI, 2016).
9. Cuidan y protegen nuestra vista, contribuyen a evitar glaucoma, cataratas, conjuntivitis o astigmatismo.
10. Facilitan el buen funcionamiento del sistema digestivo y evitan problemas gastrointestinales.
11. Nos protegen ante el ataque de los radicales libres.
12. Combaten la cistitis y otras infecciones del aparato urinario
13. Mantienen nuestra piel saludable combatiendo el acné o el eccema y mejorando la curación de heridas.
14. Retrasan la aparición de enfermedades degenerativas como el Alzheimer y el deterioro de la memoria.

¹² La European Food Information Council hace referencia especialmente a frutas y verduras, cuyo contenido en nutrientes les confiere un beneficio superior para la salud, con relación a otros alimentos

15. Facilitan la pérdida de peso, por lo que están indicados en casos de obesidad y sobrepeso y cuando se hace dieta para adelgazar.
16. Eliminan las piedras en el riñón, ayudan a evitar los problemas de próstata.
17. Mejoran la circulación sanguínea contribuyendo a fortalecer los capilares y a evitar arterioesclerosis, las varices, hemorroides y flebitis. (EcoAgricultor, 2017).

1.2.8. El consumo de arándano

Según lo reportado por el Ministerio de Agronomía y Riego (2016) y la Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque (AREX, 2013) se despeja que el mercado global de berries es altamente competitivo y se enfoca en lograr un abastecimiento global durante el transcurso de todo el año. Asimismo, este mercado es versátil y las berries pueden ser utilizadas no sólo como frutas frescas, sino también como productos secos, extractos, alimentos procesados (helados, postres, dulces), jugos y bebidas, aceites y otros ingredientes altamente especializados.

Otra manera de consumir arándano, es deshidratándolo, este producto ha tomado un gran auge, experimentando una demanda creciente en el mercado internacional, ya que se utilizan para servirlos en waffles, panqueques, muffins además como complemento en barras de cereales, yogurt, ensaladas, galletas, mermeladas o simplemente como un snack. Además de tener la ventaja de conservar la mayor parte de sus nutrientes, después de la fruta fresca.

Los arándanos deshidratados son obtenidos por la remoción de humedad del arándano fresco y maduro en secadores de aire continuo, siendo previamente lavados. Poseen una vida útil de doce meses a partir de la fecha de empaque en envase sellado. (Agrocepia, 2017).

1.2.9. Características de la fruta deshidratada

La fruta natural deshidratada es un producto obtenido a partir de frutas frescas 100% naturales y libres de cualquier aditivos químico, sometidas a un proceso de secado con aire caliente. Este proceso garantiza la conservación de las propiedades nutricionales de la fruta como son su contenido de fibra, proteína, carbohidratos,

vitaminas y carotenos, permitiendo así una alta retención de color, olor y sabor. (Pedroza, 2017). Algunas ventajas de este producto son:

- a. Vida útil prolongada sin riesgos de descomposición, fácil de uso y consumo; la fruta deshidratada es una opción excelente para picar fuera de casa. Si por trabajo o estudios se pasa muchas horas fuera de casa y no siempre se puede llevar fruta fresca, la fruta deshidratada es una buena opción. Ocupa muy poco espacio y la podemos llevar fácilmente en nuestra mochila o bolso.
- b. Conservación de las características organolépticas y nutricionales propias de la fruta.
- c. La fruta deshidratada para endulzar; si se va a preparar cualquier receta dulce o incluso infusiones, batidos, papillas, etc. se puede usar las frutas deshidratadas en lugar de endulzantes.
- d. Disminución de costos de transporte y almacenamiento puesto que su contenido de humedad es muy bajo y no requiere refrigeración.
- e. Disponibilidad del producto en periodos de escasez.
- f. 100% natural y mayor concentración en fibra dietética.
- g. Presentación diversificada de los productos frescos.
- h. Las frutas deshidratadas contienen la misma composición que las frutas frescas; contienen vitamina A, azúcares y fibras, aunque son diferentes en su consistencia por estar deshidratadas.
- i. El azúcar que contienen las frutas deshidratadas es apto para diabéticos pues no eleva rápidamente la glucosa de la sangre, es un tipo de azúcar llamado fructosa y se digiere fácilmente.
- j. Son fuente de fibra y su consumo regular ayuda a disminuir los niveles de colesterol malo, facilitando al sistema digestivo su correcto funcionamiento.
- k. Alivia problemas como la anemia, el estreñimiento y desórdenes en la piel.
- l. Tienen propiedades antiinflamatorias y diuréticas, de tal forma que ayudan a eliminar toxinas a través de las vías urinarias.
- m. Es adecuado entre comidas para las personas que estén a dieta, pues provocan sensación de saciedad y evitan que se consuma otro tipo de comida que afecta la salud.
- n. Se le incluye en los tratamientos de trastornos alimentarios, dado que hasta las porciones pequeñas aportan grandes beneficios al organismo.

- o. Son frutas apropiadas para quienes tienen hipertensión arterial, por su bajo contenido de sodio y riqueza en otros micronutrientes.

1.2.10. Producción de arándano

Según los reportes del Ministerio de Agricultura y Riego (2016), entre los principales países productores de arándano, destacan Estados Unidos y Canadá, que participan con el 56.9% y 25.9% respectivamente del total producido en el año 2013. Ambos países en conjunto han sumado un total de 348 mil toneladas de producción y han desarrollado sus cultivos en 31.6 mil hectáreas en el caso de Estados Unidos y 37.6 mil hectáreas en el caso de Canadá.

En cuanto a los países de la Unión Europea, el volumen de su producción consolidada solo representa el 12.4% de la producción total (no obstante que son 13 los países que producen, entre éstos Polonia, Alemania, Francia, Países Bajos y España). México es otro país cuya producción ha crecido, en el 2013 ya era de 10.1 mil toneladas (2.4% de participación) ocupando el 4° lugar.

En cuanto al rendimiento de la producción de arándano en el escenario mundial, el promedio es de 4.8 toneladas por cada hectárea. Sin embargo, se va poder encontrar promedios nacionales como el de los Países bajos, Ucrania o Rumanía que van estar por encima de las 8.5 toneladas por hectárea. Los grandes países productores de arándano no destacan necesariamente por una elevada productividad, salvo el caso de México o Estados Unidos que muestran un alto rendimiento.

A su vez, es notable resaltar la reciente aparición del Perú entre los más importantes proveedores de arándanos, primero con cifras marginales a partir del 2010 (6 toneladas) hasta el 2012 (48 toneladas) en el 2013 incrementa sus exportaciones a 1 513 toneladas, casi se duplica en el 2014 (2,989 toneladas) y en el 2015 el volumen de las exportaciones se multiplica por cinco, alcanzando un volumen de 10 210 toneladas (504% de incremento). En casi cinco años se ha constituido en el tercer país exportador en importancia de Sudamérica, después de Chile y Argentina (Hemisferio Sur).

La producción peruana de arándanos pasó de 2,989 toneladas en el 2014 a 28,999 toneladas el 2016, lo que representa un incremento de 870.2%, así lo informó Informa@cción (2017)¹³, quien agregó que hasta junio del 2017 la producción de arándanos por parte de Perú alcanzó las 23.989 toneladas y aún falta registrar la producción obtenida en el segundo semestre de dicho año. Sobre las áreas sembradas en Perú, la consulta indicó que el 2017 se registraron 418 hectáreas instaladas del mencionado berry, mientras que en el 2016 ya existían 1,495, es decir se registró un crecimiento de 257.7%. Además hasta junio del 2017 se habían cosechado 1,439 hectáreas. “Como se aprecia, en nuestro país el crecimiento del cultivo de arándano ha sido excepcional, y podríamos decir que hasta explosivo. Este cultivo pasó rápidamente por el proceso de estudio y adaptación a las condiciones del Perú y, aún con muchas dudas, se empezaron a cultivar extensiones cada vez más grandes”, sostuvo. Agregó que para algunos productores, la curva de aprendizaje fue accidentada, pero en general fue muy acelerada, y ahora se experimenta un crecimiento muy fuerte y una apuesta muy ambiciosa, que ya se sitúa entre los cinco principales productos de agroexportación de Perú. (CONVEAGRO, 2017).

Por otro lado la sierra de nuestra región se ha convertido en una zona ideal para el cultivo de berries, llamados también “frutas del bosque”, gracias a sus condiciones agroclimáticas de frío y calidad de suelo. En Piura existen al menos 15,000 hectáreas aptas para iniciar la siembra de berries. (Editora Perú, 2016)

Asimismo William Daga Ávalos (2016), jefe del programa nacional Perú Berries, manifestó que: “Toda la sierra piurana tiene potencial para producir las diferentes variedades de berries como arándano, frambuesa, cereza y aguaymanto. Las provincias de Morropón, Huancabamba, Ayabaca, y las que están sobre los 1,500 metros sobre el nivel del mar, están aptas para la siembra del arándano y la frambuesa. Piura reúne las condiciones agroclimáticas requeridas, como el frío en las partes altas, la calidad del suelo, un clima excelente y las precipitaciones que se presentan a partir de diciembre; antes de eso los productores piuranos podrían sacar dos cosechas, una en abril y la otra a partir de setiembre”.

¹³ Empresa peruana dedicada a la organización de eventos empresariales y consultora de negocios en la industria agrícola.

Para tener una visión más completa, se presenta en el cuadro 1.2 que precisa el área de la producción de arándano de los principales departamentos de nuestro país en el año 2015.

Cuadro 1.2. Área instalada de producción de arándano por departamento

Regiones	Hectáreas	%
Arequipa	60	1.75
Ica	300	8.75
Lima	400	11.65
Ancash	300	8.75
La libertad	2,200	64.12
Lambayeque	50	1.45
Cajamarca	50	1.45
Piura	20	0.58
Otro	50	1.45
Total País	3, 430	100

Fuente: Best Berries Perú (2015). Elaboración Propia

En el presente año 2017, los arándanos son la tercera fruta fresca más valiosa del Perú en cuanto a exportaciones, un salto impresionante ya que paso de una producción nula a un cultivo de 4,000 hectáreas en cinco años. Cabe recalcar que la mayoría de las actuales plantaciones de arándanos en el Perú proviene de la genética estadounidense con variedades populares en nuestro país incluyendo Biloxi, Emerald y Springhigh. Las plantas del arándano son cosechadas a mano y pueden llegar a rendir un promedio de 10 a 15 toneladas métricas por hectárea, los principales costos para el establecimiento son el riego por goteo y las plantas. Los rendimientos de la inversión pueden recuperarse en tan solo dos años, por lo que muchos productores de fruta en nuestro país están identificando a los arándanos como su cosecha más rentable, incluso por encima de las paltas, uvas y cítricos. Cabe recalcar que la mayor parte de la producción está centrada en la región costera del norte, en La Libertad. Por otro lado los arándanos no son una fruta popular en nuestro país, aunque en los últimos años se está propagando la opción saludable del fruto, además el alto precio que se paga en la

actualidad por el (70 soles el kilo)¹⁴, interfiere en la obtención y consumo frecuente de la fruta. Casi todos los arándanos que se producen en Perú son exportados. (Nolte & Moore, 2017).

¹⁴ Precio promedio obtenido en supermercados peruanos.

2. MATERIAL Y MÉTODOS: METODOLOGÍA Y MODELOS TEÓRICOS

El desarrollo de la investigación se realizó tomando en cuenta el objetivo general “Formular un Plan de exportación de arándano deshidratado mediante la metodología propuesta por Paredes Bullón (2013), con la finalidad de crear una empresa exportadora” y los siguientes objetivos específicos: a) Seleccionar un mercado de mayor tamaño y velocidad de la demanda para la importación de arándano deshidratado, b) identificar la viabilidad de exportar arándano deshidratado al mercado seleccionado, c) determinar la factibilidad técnica de exportar arándano deshidratado y d) cuantificar la rentabilidad económica y financiera de exportar arándano deshidratado. Objetivos que darán respuesta al problema de investigación ¿Cuál es la viabilidad de crear una empresa exportadora de arándano deshidratado? y los problemas específicos: a) ¿Cuál es el mercado con mayor tamaño y velocidad de la demanda para la importación de arándano deshidratado?, b) ¿Cuál es la viabilidad comercial de exportar arándano deshidratado al mercado seleccionado?, c) ¿Cuál es la factibilidad técnica de exportar arándano deshidratado? y d) ¿Cuál es la rentabilidad económica y financiera de exportador arándano deshidratado?

Por otro lado, cabe señalar que según Hernández Sampieri (2010), “las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho” (Pág. 92). Por ello para dar respuestas provisionales a las preguntas de nuestra investigación se han formulado las siguientes hipótesis general “Es viable crear una empresa exportadora de arándano deshidratado” y específicas: El país con mayor tamaño y crecimiento de la demanda para la importación de arándano deshidratado es la República Democrática de Vietnam o también conocida como Vietnam del Norte, es viable exportar arándano deshidratado al mercado de destino, es factible técnicamente exportar arándano deshidratado y el Valor Actual Neto de la exportación de arándano deshidratado es positivo.

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de tipo descriptivo, porque se limitó a describir ciertas características del plan de exportación en determinado periodo de tiempo. Asimismo se utilizó un enfoque cuali-cuantitativo; el primero para señalar las cualidades de las variables asociadas a la factibilidad técnica y es cuantitativo para la selección del mercado, estudio mercado y evaluación económica financiera.

2.2. MODELO TEÓRICO

Como se precisó anteriormente, se utilizó el modelo de Plan de exportación de David Paredes Bullón (2013), el cual posee ocho capítulos excluyendo el resumen ejecutivo. Cabe señalar que se hicieron algunas modificaciones en el orden y los capítulos en los que se presentó el modelo. Se suprimió el capítulo de antecedentes de la empresa, ya que la investigación se basó en un emprendimiento y no en una empresa previamente establecida. Por otro lado, se definió como primer capítulo la “Pre-Selección y Selección de Mercado”, considerando que se debe tener en primera instancia, un mercado objetivo al cual se destina el producto, lo que posteriormente permitió desarrollar el Plan estratégico, Plan organizacional, Estudio de mercado, Plan de marketing, Plan de operaciones, Plan logístico, Plan financiero y por último el Plan de acción. A continuación, se detalla brevemente la forma en como han sido desarrollados cada uno de los capítulos del modelo escogido.

2.2.1. Preselección de mercado y Selección de mercado

Para la preselección del mercado se identificaron los mercados potenciales de destino a través de la metodología de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina). Esta metodología requiere el cálculo de la tasa de crecimiento y la participación promedio estandarizadas de las importaciones de los diferentes países (del periodo comprendido entre 2010 y 2016)¹⁵. Con ambas variables se forman cuadrantes que se cruzan en el origen (0,0) y de esta forma se logra clasificar a los mercados. Si ambas variables, tanto la tasa de crecimiento como la participación, son positivas; el mercado se clasifica como “estrella”; si el crecimiento es positivo y la participación negativa, el

¹⁵ Se hizo conveniente escoger este período de tiempo tomando en cuenta que el arándano es un producto de reciente introducción en la fruticultura mundial.

mercado se clasifica como “prometedor”. Por otro lado, si el crecimiento es negativo y la participación es positiva el mercado se clasifica como “consolidado”, y en el caso en que ambos valores son negativos el mercado se considera como “estancado”. Como resultado se obtuvo la preselección de 3 mercados estrella, de los cuales se seleccionó el mercado objetivo mediante el “Test de selección de mercado objetivo”, un esquema de puntuación que engloba diversos factores como: a) Compradores, capacidad de compra e importadores, b) Acceso al mercado y ventajas comerciales, c) Canales de distribución y logística exportadora, d) Intensidad de la competencia, e) riesgos y f) Distancia psicológica.

2.2.2. Plan estratégico y Plan Organizacional

Se propuso un enunciado de la misión y visión de la empresa, tomando en cuenta el giro del negocio; a su vez se tomó información de reportes hechos por el Ministerio de Agricultura y Riego (2016), páginas web extranjeras como el banco Santander de España, estadísticas de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) para el análisis de la competencia y la elaboración del FODA, el mismo que nos ayudó a formular las estrategias y aprovechar las fortalezas y oportunidades para enfrentar las debilidades y amenazas. Además de considerar el organigrama y las funciones de cada miembro de la empresa junto con el presupuesto de constitución de la misma y remuneraciones de los colaboradores.

2.2.3. Estudio de Mercado

Se consultó reportes estadísticos de exportación de fuentes como TRADEMAP, SIICEX, IICEX, ADEX, SUNAT y PROMPERÚ. Por otro lado también se realizaron entrevistas a expertos de la cosecha y producción de arándano para el estudio de nuestros proveedores de materia prima (arándano fresco de descarte), haciendo la consulta a la empresa Hortifrut – Tal SAC (empresa que posee sus oficinas en la ciudad de Piura), que es una consolidación de la empresa chilena HORTIFRUIT y la empresa peruana TAL S.A.C una de las empresas que exporta altos volúmenes de arándano del país, utilizando una guía de entrevista (ver anexo 2). Se consultó reportes a cerca de los posibles compradores (importadores de fruta seca) de nuestro producto gracias a la fuente de peruanos residentes en Holanda, obteniendo data de correos, teléfonos, direcciones y páginas web. Se hizo la consulta al banco Santander de España

para colocar el contexto del estilo de vida Holandés, a su vez se consultaron fuentes originarias de Holanda como el CBS (Oficina Central de Estadística de Holanda) para la información estadística a cerca de la población, PBI, ingreso anual promedio y demás.

2.2.4. Plan de Marketing

Se utilizaron libros de marketing, en especial marketing orientado al ámbito internacional, tales como Marketing internacional para la expansión de la empresa de Riesco y Mendoza (2010). Por otro lado, tras la entrevista con peruanos residentes en Holanda a través de un cuestionario (ver anexo 3), se pudo indagar a cerca de las preferencias y la frecuencia de consumo de arándano deshidratado además de fotografías de los stands, forma de venta y comercialización. Las conversaciones vía Skype o video llamada a través de una guía de entrevista (ver anexo 4) ayudaron a obtener información acerca del estilo de vida de los consumidores de arándano deshidratado y frutas secas en general. Se consultó páginas web de los supermercados en Holanda, en donde se definió la forma de presentación más común de los arándanos deshidratados. Por otro lado se asistió al evento impulsado por PromPerú “Desarrollo de marcas de exportación”, el cual nos ayudó a desarrollar mejor los conocimientos en la etapa de desarrollo de marca del producto.

2.2.5. Plan de Operaciones

Se realizó entrevistas a expertos en análisis de procesos y tecnología en procesamiento de alimentos tales como mango, espárrago, piña, banano y en especial de arándano deshidratado con la ayuda de una guía previa de entrevista (ver anexo 5). Se hizo la visita a la empresa “Maqfruex del Perú E.I.R.L”, la cual estará a cargo del proceso de deshidratación de nuestro producto, teniendo experiencia en el tratado de esta delicada fruta. Su gerente, el Ingeniero Celi Mejía Nunton pudo brindarnos la información acerca de ello.

2.2.6. Plan Logístico

Se buscó información principalmente en agentes de aduanas, operadores logísticos y asistentes de logística de exportaciones; se envió correos para la cotización de operadores logísticos y el flujo de exportación. Además se buscó modelos de la

documentación necesaria para realizar la exportación según la experiencia de operadores en el área de logística de exportaciones. Por otro lado el estar siguiendo un diplomado en Gestión aduanera y logística del comercio internacional ayudó a afinar los conocimientos y completar dicho capítulo.

2.2.7. Plan Financiero

Se consultaron páginas de internet para información relevante acerca de los precios de equipos y material asociado a la producción de arándano deshidratado. Para la evaluación financiera se utilizarán libros relacionados a finanzas de autores tales como Gitman y Zutter (2012), Sapag Chain (2011) y Lira Briceño (2013).

2.2.8. Plan de Acción

Se tomará información de los planes previos para la implementación del proyecto en el corto plazo.

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es un diseño de investigación no experimental ya que no se manipulará ninguna de las variables en estudio.

2.4. MÉTODOS E INSTRUMENTOS

Método cualitativo, de recolección de datos e información de fuentes secundarias como reportes de los organismos promotores de la exportación, estudios de mercado de destino, CIA (Word fact book), Trademap, Euromonitor, Banco Santander, SIICEX, ICE y revistas especializadas del país seleccionado.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. PRE-SELECCIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADO

3.1.1. Pre-Selección de mercado

Como se describió anteriormente, la pre-selección del mercado se hizo a través de la metodología de CEPAL. De una lista de 133 países que representan importaciones de la partida arancelaria 081340 (melocotones, incl. los griñones y nectarinas, peras, papayas, tamarindos y demás frutos comestibles, secos) que incluye a los arándanos deshidratados, en término de miles de dólares americanos en un horizonte de los años 2010 al 2016; por tema de abreviación se muestra en el cuadro 3.1 el filtro de los 18 países denominados “estrella” y se oculta los años del 2011 al 2015. A su vez se muestra el cálculo del porcentaje de participación de la exportación de arándano de cada país con respecto a la exportación mundial del mismo (P2010 al P2016), la Participación Promedio de Mercado (PPM) del horizonte de tiempo 2010 al 2016 y la Tasa de Crecimiento Promedio (TCP). Por otro lado el Índice de Participación País (IPP), se calculó tomando en cuenta el promedio y la desviación promedio de la PPM y para el Índice de la Tasa de Crecimiento Promedio (ITCP) se tomó en cuenta el promedio y la desviación promedio de la TCP.

Cuadro 3.1. Preselección de mercado método CEPAL

Importadores	2010	2016	P2010	P2016	PPM	TCP	IPP	ITCP	Clasificación
Unidad de medida	USD		% de participación respecto al resto del mundo		Participación promedio de mercado	Tasa de crecimiento Promedio	Índice de Participación País	Índice de la Tasa de Crecimiento Promedio	
Mundo Total	466977	806013	1	1					
Vietnam	2974	180425	0.0064	0.2238	5.6987	98.2254	4.9362	6.4468	Estrella
Estados Unidos de América	65372	94953	0.1400	0.1178	13.8101	6.4191	13.0302	0.0282	Estrella
Alemania	40643	63144	0.0870	0.0783	8.5782	7.6195	7.8095	0.1121	Estrella
Reino Unido	30888	44766	0.0661	0.0555	7.3314	6.3799	6.5653	0.0254	Estrella
Países Bajos	9527	25790	0.0204	0.0320	3.1432	18.0545	2.3861	0.8416	Estrella
Hong Kong, China	13305	24737	0.0285	0.0307	2.7107	10.8891	1.9546	0.3407	Estrella
Francia	14423	20513	0.0309	0.0254	3.1258	6.0463	2.3688	0.0021	Estrella
Italia	5962	20510	0.0128	0.0254	2.1458	22.8652	1.3909	1.1780	Estrella
Japón	11000	18349	0.0236	0.0228	2.2862	8.9022	1.5310	0.2018	Estrella
Malasia	7904	15530	0.0169	0.0193	2.2197	11.9148	1.4646	0.4124	Estrella
Australia	7879	15482	0.0169	0.0192	1.9520	11.9161	1.1976	0.4125	Estrella
República Checa	4941	12278	0.0106	0.0152	1.2655	16.3819	0.5125	0.7247	Estrella
Austria	5989	10790	0.0128	0.0134	1.2395	10.3091	0.4866	0.3001	Estrella
Rumania	520	9633	0.0011	0.0120	0.8121	62.6646	0.0601	3.9605	Estrella
Arabia Saudita	2242	8065	0.0048	0.0100	0.8715	23.7831	0.1193	1.2422	Estrella
Dinamarca	3662	7006	0.0078	0.0087	0.8962	11.4188	0.1440	0.3777	Estrella
Bélgica	3738	5478	0.0080	0.0068	0.7698	6.5771	0.0179	0.0392	Estrella
Kazajstán	758	1503	0.0016	0.0019	0.7878	12.0852	0.0359	0.4243	Estrella

Fuente: Elaboración Propia. Los periodos del año 2011 al 2015 han sido ocultados para una mejor lectura.

Realizada la metodología de CEPAL y obtenido el filtro en categorías, se escogió a tres países dentro de los 18 calificados como “estrella”, para ser sometidos al “Test de selección del mercado objetivo”. El top de los tres países escogidos estuvo conformado por: Vietnam, que representa al continente asiático y que ha tenido la mayor velocidad en cuanto al crecimiento de exportaciones; Países Bajos, quien tiene acceso a todo el mercado de la Unión Europea, y Estados Unidos el principal productor de arándanos del mundo, quien representa a Norteamérica.

3.1.2. Selección de mercado

La selección de mercado se presenta en el cuadro 3.2. que muestra la puntuación y el resultado de la elección del mercado objetivo al cual se dirigió nuestro producto, la puntuación se realiza bajo la siguiente leyenda: el número 1 indica “No, Nunca”, el número 2 afirma “Algunos, A veces” y el número 3 indica “Siempre”.

Cuadro 3.2. Test de selección de mercado objetivo para exportar arándano deshidratado

Categoría de Preguntas		Países		
	Compradores, Capacidad de Compra e Importadores	Vietnam	Países Bajos	EE.UU
1	La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente como para configurar un mercado objetivo.	1	2	3
2	Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.	3	1	2
3	La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.	3	2	2
No/Nunca:1, Algunos/A veces: 2, Siempre:3		7	5	7
Acceso al Mercado y Ventajas Comerciales				
4	Las barreras arancelarias son bajas.	1	3	3
5	Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones: licencias, permisos, trámites, documentación, etc.)	2	3	3
6	Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exporto.	3	3	3
7	El acceso a la información es fácil y de bajo costo.	1	3	3
8	Existen en este mercado preferencias arancelarias que facilitan el acceso al mercado.	1	3	3
9	Existen en este mercado: Representaciones Diplomáticas, Oficina Comercial, Cámaras Binacionales, Oficina de Promoción de Importaciones, Bancos Corresponsales de los principales bancos de Perú.	1	3	3
10	PROMPERU cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y exhibiciones especializadas, misiones de vendedores o compradores).	1	3	3
11	Existen en este mercado exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocios, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.	1	3	3
No/Nunca:1, Algunos/A veces: 2, Siempre:3		11	24	24
Canales de Distribución y Logística Exportadora				
12	El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.	1	3	3
13	Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.	2	3	3
14	Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto	2	2	3

Continuación de cuadro

15	Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad a la exportación.	3	3	3
16	Poseo suficiente experiencia en contratos de compra venta internacional y conocimiento de condiciones de pago más frecuentes en el país objetivo.	1	1	1
No/Nunca:1, Algunos/A veces: 2, Siempre:3		9	12	13
Intensidad de la Competencia				
17	Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.	2	2	1
18	Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.	3	1	1
19	Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado.	3	3	3
No/Nunca:1, Algunos/A veces: 2, Siempre:3		8	6	5
Riesgos				
20	El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.	3	3	1
21	Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.	1	1	1
22	La percepción de la comunidad empresarial respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país es buena.	1	3	2
No/Nunca:1, Algunos/A veces: 2, Siempre:3		5	7	4
Distancia Sicológica				
23	Mi empresa tiene experiencia en el mercado	1	1	1
24	Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.	1	2	2
25	Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	1	1	1
26	Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.	1	1	1
No/Nunca:1, Algunos/A veces: 2, Siempre:3		4	5	5
Puntuación		44	59	58

Fuente: Elaboración Propia

Luego de aplicar el test de selección de mercado objetivo a los países de Vietnam, Países Bajos y Estados Unidos, se concluye que, si bien es cierto Vietnam es el país que más tasa de crecimiento promedio ha tenido en los últimos años y que el gobierno está juntando esfuerzos para incentivar el comercio internacional y mejorar la economía; dicho país no posee una afinidad cultural con la cual se torne fácil comunicarse y entablar negociaciones, además el no tener un tratado de libre comercio

con Perú dificultad el proceso logístico ya que no tenemos preferencias arancelarias ni demás facilidades para las negociaciones comerciales. Por otro lado, Estados Unidos y Países Bajos, poseen una puntuación sumamente estrecha, ambos países tienen un tratado de libre comercio con Perú, lo que hace factible la comercialización con preferencias arancelarias que nos benefician, además se posee oficinas de comercio exterior (OCEX) que promueven la negociación y comunicación. Sin embargo, el reciente gobierno de Donald Trump en Estados Unidos resulta ser un escenario de incertidumbre para los negocios en este país, un factor clave que hace que la balanza se incline a favor de Países Bajos (Holanda), un país que además posee uno de los puertos más importantes de Europa; Rotterdam, y que incentiva las importaciones a través de la Plataforma de inteligencia de mercado del “Centro de Promoción de Importaciones de los países en desarrollo”, CBI por sus siglas en inglés. Ello permitirá mayores facilidades para hacer negocios con una economía extremadamente abierta al comercio internacional, logrando que las barreras de inversiones y comerciales sean poco significativas. Finalmente, Holanda, ofrece buenas ventajas comerciales, no solo la de abastecer a sus 17'018,408 habitantes, sino que al funcionar como una puerta de entrada a Europa, tienen alcance a otros 730 millones de habitantes.

3.2.PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ORGANIZACIONAL

3.2.1. Visión

“Ser reconocida como la empresa exportadora de fruta seca más grande del norte del Perú”

3.2.2. Misión

“Somos una empresa peruana, dedicada a la producción y comercialización de fruta seca para el mercado internacional, que busca un producto con altos estándares de calidad, para lo cual contamos con un equipo de trabajadores comprometidos con los valores de la organización. De esta manera esperamos contribuir con el desarrollo de nuestro país.”

3.2.3. Concepto del negocio

“Dried Fruit Export S.A.C”, empresa exportadora de fruta seca, se constituye como persona jurídica, del tipo Sociedad Anónima Cerrada, dado que se buscará financiamiento para la inversión, nuestros clientes son empresas y se busca crecer y expandirse a lo largo de los años, además estará bajo el régimen tributario general.

3.2.3.1.Gastos de constitución de la empresa

Para constituir una empresa bajo la forma de Persona Jurídica se tiene que seguir principalmente tres pasos: Elaboración de una Minuta de Constitución, Escritura Pública e Inscripción en Registros Públicos (SUNARP). No sin antes verificar que el nombre o título esté disponible para su uso, a través de una búsqueda de nombre ante las oficinas registrales de la SUNARP y asegurar la reserva de dicho nombre. Por último, la inscripción de la empresa en SUNAT y las licencias de funcionamiento, defensa civil, diseño y registro de marca son trámites que deben concretarse para empezar las labores empresariales y que serán tomados como intangibles en la inversión inicial del negocio. El cuadro 3.3, muestra el presupuesto de intangibles para la constitución de la empresa.

Cuadro 3.3.Presupuesto de Intangibles

Concepto	Costo parcial PEN	Costo parcial USD
Búsqueda de nombre SUNARP	S/. 4.00	\$1.23
Reserva de nombre	S/. 18.00	\$5.56
Minuta y Escritura pública	S/. 300.00	\$92.59
Inscripción SUNARP	S/. 970.00	\$299.38
Licencia de funcionamiento	S/. 300.00	\$92.59
Licencia de Defensa Civil	S/. 150.00	\$46.30
Diseño de marca	S/. 35.00	\$10.80
Consulta de marca (1% UIT)	S/. 40.50	\$12.50
Registro de marca (13.70% UIT)	S/. 554.85	\$171.25
Aviso en Periódico "El Peruano"	S/. 620.00	\$191.36
Totales	S/. 2,821.85	\$923.56

Fuente: SBS (2017), Tipo de cambio día: 07/10/2017 1 PEN = 3.24. Elaboración propia

3.2.4. Objetivos del negocio

3.2.4.1.Objetivo principal de la empresa:

1. Exportar frutas secas y productos agroindustriales, cumpliendo con las exigencias de calidad de acuerdo con las normas de seguridad establecidas.

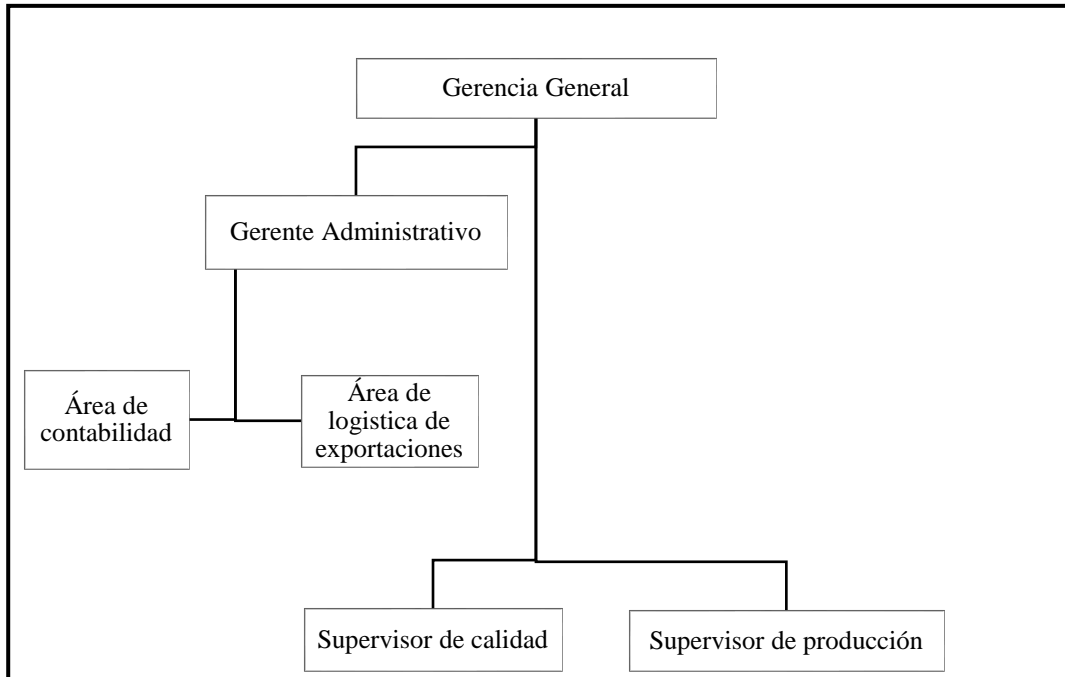
3.2.4.2.Objetivos específicos de la empresa:

1. Promover la diversificación de las actividades productivas de la región
2. Promover el desarrollo sostenido como fuente de empleo e ingresos.
3. Optimizar la utilización de la fruta, mediante la obtención de productos con un mayor valor agregado.

3.2.5. Estructura organizacional

Dried Fruit Export S.A.C tiene la siguiente estructura organizacional:

Figura 3.1. Organigrama de la empresa Dried Fruit Export S.A.C



Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Funciones de los miembros de la organización

3.2.6.1. Gerencia General

La Gerencia General, se encarga de la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las diversas actividades que conlleven al logro de los objetivos de corto y largo plazo de la empresa.

Funciones

1. Dirigir, controlar y evaluar el plan estratégico y los planes operativos de las áreas organizacionales, así como de los presupuestos correspondientes.
2. Dirigir, controlar y evaluar las actividades y proyectos de carácter financiero, administrativo, técnico operativo, comercial, inversiones, entre otros.
3. Evaluar la adquisición de bienes, servicios, entre otros.

4. Mantener la buena imagen de la empresa y las relaciones necesarias y efectivas con los organismos que interactúan con la empresa.
5. Realizar las negociaciones con los clientes en el exterior.
6. Asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos y operativos a través de la revisión periódica de los indicadores y resultados empresariales.
7. Defender los intereses de la empresa en las acciones comerciales, administrativas, tributarias, legales y otras.
8. Asegurar que los valores fundamentales y principios básicos guíen el accionar de la empresa y formen parte de la cultura y del quehacer diario de los colaboradores.
9. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la seguridad y salud en el trabajo.

3.2.6.2. Gerente Administrativo

La Gerencia Administrativa es el órgano de apoyo de la empresa encargada de administrar los recursos humanos, contabilidad, logística, patrimonio, presupuestos. Esta es encabezado por un administrador y depende del Gerente general.

Funciones

1. Administrar y supervisar los planes y procesos de los recursos humanos, contabilidad, finanzas, logística, seguros, bienes patrimoniales, presupuesto, tesorería, tecnologías de la información y comunicaciones, la seguridad y ambiente de la empresa, de acuerdo a las normas y dispositivos vigentes, así como a los objetivos empresariales.
2. Proponer e implementar políticas operativas, directivas, procedimientos administrativos, contables y financieros para optimizar la gestión y racionalizar los gastos y costos administrativos.
3. Desarrollar y aplicar indicadores de control de gestión administrativo y financiero en el cumplimiento del presupuesto anual, mantenimiento del equilibrio financiero y propiciando la estandarización de métodos y procedimientos en la gestión empresarial.
4. Coordinar con las diferentes áreas de la empresa para atender sus necesidades y proporcionar los medios y condiciones de trabajo necesarios para el cumplimiento de sus planes y responsabilidades.

5. Proponer e implementar sistemas de control que garanticen la correcta administración de recursos asignados a la empresa.
6. Supervisar el correcto registro de la información contable, así como el cumplimiento de las obligaciones económicas y tributarias de la empresa.
7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones dadas por las auditorías externas respecto a la marcha administrativas de la empresa.
8. Elaborar y entregar oportunamente a la Gerencia General, para su aprobación los siguientes documentos: Balance general, Estados financieros, Informes de gestión, Propuestas de distribución de utilidades, Presupuesto general de la empresa, Otros dispuestos por la gerencia general.
9. Otras que le asigne la Gerencia General en el ámbito de su competencia.

3.2.6.3. Área de contabilidad

El Área de contabilidad es el órgano de línea de la Gerencia administrativa, encargado de elaborar la información contable y financiera de la empresa. Está a cargo de un Contador.

Funciones

1. Elaborar y presentar oportunamente los estados financieros, de acuerdo a la normatividad vigente.
2. Proponer las normas y procedimientos contables financieros para mejorar la gestión contable y financiera.
3. Emitir las directivas contables para efectos de unificación de criterios en la aplicación de procedimientos para la contabilización de operaciones diaria, cierre mensual, etc.
4. Gestionar la recuperación del Drawback.
5. Controlar que en su oportunidad se realicen inventarios físicos adecuados y se determinen las depreciaciones y valuaciones pertinentes, de acuerdo a las exigencias.
6. Calcular y pagar oportunamente los tributos e impuestos de la empresa.
7. Administrar la liquidez de la empresa.
8. Otros que le asigne la Gerencia Administrativa, en el ámbito de su competencia.

3.2.6.4. Área de logística de exportaciones

El departamento de Logística de exportaciones es un órgano lineal de la Gerencia administrativa, que cumple como función principal programar, coordinar los diferentes embarques y gestionar los diversos documentos para las exportaciones de acuerdo a la normativa vigente. Está a cargo de un Jefe de exportaciones que depende del Gerente Administrativo.

Funciones

1. Seguimiento y control de los pedidos del exterior.
2. Mantener actualizado e inventario de producto terminado e insumos.
3. Solicitar los *booking* a las Líneas navieras.
4. Realizar los trámites y actividades relacionadas con el proceso de exportación como facturación, documentación, trámites de aduanas, transporte, etc.
5. Coordinar con las diferentes empresas que brindan el servicio de maquila para gestionar la facturación de los distintos servicios.
6. Responsable de emitir los documentos que solicitan los clientes en el exterior como: factura, certificado origen, declaraciones juradas, *packing list*, entre otros.
7. Coordinar la entrega de copia de la DAM (Declaración Aduanera de Mercancías)

3.2.6.5. Supervisor de Calidad

Es un órgano de apoyo de la Gerencia General, que tiene como función principal asegurar que los productos cumplan con las normas de calidad y seguridad requerida. Para ello, miden y pesan productos, examinan muestras y las prueban de manera constante durante el proceso productivo.

Funciones

1. Supervisar la recepción de la materia prima.
2. Examinar los insumos recibidos para el proceso productivo.
3. Llevar un registro de trazabilidad de cada insumo utilizado.
4. Llevar un registro de trazabilidad de la materia prima en el producto terminado.
5. Comprobar y examinar muestras de los productos, acto que se debe realizar regularmente.

6. Supervisar los puntos críticos de control
7. Otros que asigne la Gerencia General.

3.2.6.6. Supervisor de Producción

Es un órgano de apoyo de la Gerencia General que tiene como función principal coordinar la producción de los productos en función de las órdenes de pedido y el método de producción, asignando los recursos necesarios para culminarlos en el tiempo requerido de acuerdo a los estándares de producción, con las especificaciones requeridas por los clientes. Todo ello respetando los procedimientos, instrucciones de trabajo, planes de calidad y asegurando que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios como maquinaria, equipo de seguridad, capacitación, etc.

Funciones

1. Asegurar el cumplimiento de los objetivos y regulaciones en seguridad y calidad de los productos.
2. Monitorear el proceso productivo.
3. Establecer planes de mejora y controlar las eficiencias en los diferentes puntos de la línea de proceso.
4. Llevar un registro de las producciones a diario y rendimientos de producción.
5. Asegurar en todo momento que el producto cumpla con las exigencias del cliente y país de destino.
6. Verificar el correcto cumplimiento del proceso de embarque
7. Otras que asigne el Gerente General.

3.2.7. Presupuesto de Gastos del personal

El cuadro 3.4, muestra la remuneración de cada uno de los colaboradores de la empresa Dried Fruit Export S.A.C, detallando los beneficios de ley. Todo el personal cuenta con el beneficio social de Essalud (9% de la remuneración), Compensación por tiempo y servicios y vacaciones, además del aporte de fondo de pensiones (13.38%) el cual será descontado de la remuneración bruta del trabajador (motivo por el cual no se hace la adición de este monto).

Por otro lado se señala que el jefe de exportaciones, el contador, el supervisor de calidad y el supervisor de producción solo trabajarán en el plazo de las actividades de exportación de la empresa (enero, febrero, marzo, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre), además el gerente general y el administrador operan durante los doce meses del año. Ello se debe a que durante los meses no operativos, se harán actividades de penetración de nuevos mercado y desarrollo de las actividades de marketing, cabe recalcar que durante los meses de ausencia del contador, será el administrador el que se encargue de realizar las declaraciones correspondientes ante SUNAT. El supervisor de calidad y el supervisor de producción serán incluidos como gastos indirectos de fabricación en el presupuesto de costos de producción, lo cual se detallará en el Plan de operaciones.

Cuadro 3.4. Presupuestos de Gastos del personal de la empresa Dried Fruit Export S.A.C

Puesto	Remuneración Bruta	EsSalud (9%)	CTS (compensación de tiempo y servicio)	AFP Habidad 13.38%	Vacaciones	Remuneración neta (Remuneración Bruta + Beneficios)	Remuneración Neta anual
Gerente General	S/. 3,500.00	S/. 315.00	S/. 291.67	S/. 468.30	S/. 291.67	S/. 4,398.33	S/. 52,780.00
Administrador	S/. 2,500.00	S/. 225.00	S/. 208.33	S/. 334.50	S/. 208.33	S/. 3,141.67	S/. 37,700.00
Contador	S/. 2,200.00	S/. 198.00	S/. 183.33	S/. 294.36	S/. 183.33	S/. 2,764.67	S/. 22,117.33
Jefe Logística de exportaciones	S/. 2,200.00	S/. 198.00	S/. 183.33	S/. 294.36	S/. 183.33	S/. 2,764.67	S/. 22,117.33
Supervisor de calidad	S/. 1,300.00	S/. 117.00	S/. 108.33	S/. 173.94	S/. 108.33	S/. 1,633.67	S/. 13,069.33
Supervisor de producción	S/. 1,300.00	S/. 117.00	S/. 108.33	S/. 173.94	S/. 108.33	S/. 1,633.67	S/. 13,069.33
Totales (PEN)	S/. 13,000.00	S/. 1,170.00	S/. 1,083.33	S/. 1,739.40	S/. 1,083.33	S/. 16,336.67	S/. 160,853.33
Totales (USD)	\$4,012.35	\$361.11	\$334.36	\$536.85	\$334.36	\$5,042.18	\$49,646.09

Fuente: SBS (2017). Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24USD. Elaboración propia.

3.2.8. Gastos administrativos

Los gastos administrativos son aquellos en los que la empresa incurrirá para su normal funcionamiento y desempeño, para ello se han tomado en cuenta el alquiler de una oficina administrativa, útiles de aseo y útiles de oficina además de los servicios básicos de energía y agua. La telefonía e internet también se adicionan a este rubro, por otro lado el mantenimiento de la oficina representa su limpieza diaria que será en tiempo *part time* (medio tiempo) en donde el sueldo asignado incluye los derechos de seguridad social de salud. Cabe recalcar que los sueldos de los colaboradores anteriormente presupuestados también serán considerados en los gastos administrativos durante los ocho y doce meses del año según corresponda; a excepción de la remuneración neta del supervisor de calidad y el supervisor de producción que como ya se especificó anteriormente se han incluido en los gastos indirectos de fabricación.

Cuadro 3.5.Presupuesto de gastos administrativos

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total - Año 1
Sueldos	S/. 13,069	S/. 13,069	S/. 13,069	S/. 7,540	S/. 7,540	S/. 7,540	S/. 7,540	S/. 13,069	S/. 13,069	S/. 13,069	S/. 13,069	S/. 13,069	S/. 134,715
Arrendam iento oficina	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 24,000
Mantenim iento Oficina	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 6,000
Energía	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 7,200
Agua	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 120	S/. 1,440
Telefonía fija /Internet	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 2,400
Útiles de aseo	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 1,200
Útiles de oficina	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 1,200
Total (PEN)	S/. 16,689	S/. 16,689	S/. 16,689	S/. 11,060	S/. 11,060	S/. 11,060	S/. 11,060	S/. 16,689	S/. 16,689	S/. 16,689	S/. 16,689	S/. 16,689	S/. 178,155
Total (USD)	\$ 5,151	\$ 5,151	\$ 5,151	\$ 3,414	\$ 3,414	\$ 3,414	\$ 3,414	\$ 5,151	\$ 5,151	\$ 5,151	\$ 5,151	\$ 5,151	\$ 54,986

Fuente: SBS (2017) Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia

A continuación se presenta el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenaza) de la empresa Dried Fruit Export S.A.C. Con ello se da inicio al Plan estratégico, ya que analizando los factores internos y externos que influyen en la empresa se podrá tener un diagnóstico situacional que nos permitirá decidir las estrategias o medidas necesarias para constituir la organización con bases sólidas.

3.2.9. Análisis Interno

El cuadro 3.6, muestra el análisis interno de la empresa; Dried Fruit Export S.A.C es una organización recién constituida es por ello que las fortalezas y debilidades se toman analizando a la empresa en un “momento cero” en donde aún no cuenta con experiencia, sin embargo tiene la facilidad de establecerla con lo que se considere mejor o necesario sin mayores complicaciones.

Cuadro 3.6. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Presencia de nuestro país en Holanda: Esfuerzos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo por facilitar la participación en ferias, conferencias, charlas y todo aquello que promocióne los productos de nuestro país en Holanda	Experiencia en el negocio: Falta de experiencia en el mercado
Flexibilidad organizativa de la empresa: Al ser una empresa nueva en el sector, se tiene la facilidad de empezar desde cero y establecer todo aquello que se considere mejor o necesario sin mayores complicaciones.	Flete de transporte internacional: Capacidad de negociación baja para negociar el costo del flete.
	Contactos en el exterior: no se cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.
	Nivel de la competencia: Vulnerabilidad ante la competencia

Fuente: Elaboración Propia

3.2.10. Análisis Externo

El cuadro 3.7, muestra el análisis externo de la empresa, para ello se tomaron factores del análisis PEST (Políticos y legales, Económicos, Socioeconómicos, Tecnológicos e Industria), los cuales se compartan como una oportunidad o amenaza para Dried Fruit Export S.A.C que se debe analizar para aprovecharlas (en el caso de las oportunidades) o contrarrestarlas (en el caso de las amenazas).

Cuadro 3.7. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Factores económicos	
Tasa de inflación: 0.9% (2017)	
Crecimiento de la producción: Dentro de los países productores de arándano, el volumen de la producción consolidada de los países de la Unión Europea solo representa el 12.4% de la producción total (no obstante que son 13 los países que producen, entre éstos Polonia, Alemania, Francia, Países Bajos y España).	Tasa de desempleo: La tasa de desempleo en Holanda, durante mucho tiempo marginal, ha aumentado considerablemente desde 2008, afectando a 7.2% de la población activa en 2015. Bajó a 6.7% en 2016.
Comportamiento y tendencia de tipo de cambio de la tasa anual media por 1 PEN: es moderada y equilibrada, manteniéndose en un rango de 0.26 a 0.28	Capacidad de Ahorro: En promedio, el consumidor holandés dispone de mucho dinero para gastar aunque no lo gasta fácilmente.
Ingreso Per Cápita: Los Países Bajos presentan una alta renta per cápita, con una distribución de los ingresos bastante equitativa. El PIB per cápita es superior a la media de los países de la Unión Europea; USD46, 829 (2017)	
Factores socioeconómicos	
Tamaño de la población y su distribución: El país constituye una de las naciones más pobladas del mundo, con 505 habitantes por km ² . Actualmente cuenta con 17'018,418 habitantes.	
Índice de Desarrollo Humano (IDH): 0.922/1. IDH (clasificación mundial): 5/188	
Disposición de compra de público objetivo: Es un país con un alto nivel de poder adquisitivo cuyo mercado es muy abierto a la competencia en tanto existen pocas industrias nacionales a ser protegidas.	
Hábitos de consumo: Los consumidores holandeses tienen una pasión por saber sobre los alimentos que consumen. Estos son denominados "Foodies", y tiene una pasión por los productos buenos, sanos, frescos y les gusta cocinar. Sin embargo, a pesar de su creciente popularidad, el consumo de alimentos naturales y productos orgánicos sigue siendo específico para grupos de consumidores con un mayor poder adquisitivo.	


Continuación de cuadro

Factores Políticos y Legales	
Preferencias arancelarias: 0% de arancel para nuestro producto gracias al tratado de Perú con la U.E	
<p>Políticas de promoción a la inversión: Países Bajos cuenta con el “Centro de Promoción de Importaciones de los países en desarrollo” (CBI) por sus siglas en inglés. Además Países Bajos tiene tradicionalmente una economía abierta y el comercio con otros países tiene gran importancia.</p>	
Factores Tecnológicos	
Nivel de investigación y desarrollo que se está dando en la industria: PromPerú, MINCETUR, SIICEX, Blueberries Perú, Sierra y Selva Exportadora impulsan la producción de arándano en nuestro país promoviendo proyectos de arándanos en la agenda regional para un crecimiento sostenible basado en “Estrategias de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente”.	Nivel de Inversión: Se calcula una fuerte inversión inicial, en especial para la obtención de la maquinaria, y todo lo necesario para cumplir con los estándares de la calidad exigidos.
Factores de la industria	
Poder de negociación de los clientes: Existen más de 70 importadores de arándanos en los Países Bajos, así que derivamos que el poder de negociación será moderado.	<p>Acceso a los canales de distribución: El mercado de distribución en los Países Bajos es comparable a otros países europeos. Su principal característica es que se encuentra dominado por grandes grupos como Ahold que controla el 42% del mercado de distribución de alimentos, seguido de Laurus con el 17%.</p> <p>Productos sustitutos: El producto fresco es uno de los principales sustitutos que el cliente potencial adquiere como una opción, además de las diferentes presentaciones de frutas deshidratadas como el aguaymanto, las frambuesas y las pasas.</p>
Fuente: Banco Santander España, FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), Banco Mundial, MINCETUR, Blueberries Perú. Elaboración propia.	

3.2.11. Análisis FODA

El cuadro 3.8, muestra la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas) la cual toma en cuenta factores del análisis interno y externo realizado anteriormente, definiendo los objetivos que se quieren alcanzar producto del análisis, las estrategias para lograrlos y los indicadores que medirán los avances y la efectividad de las estrategias planteadas.

Cuadro 3.8. Análisis FODA

		Oportunidades			Amenazas		
		Tasa de inflación			Tasa de desempleo		
		Escasa oferta local del producto			Capacidad de ahorro		
		Comportamiento y tendencia de tipo de cambio			Alto nivel de Inversión en Capital de Trabajo e Intangibles		
		Ingreso Per Cápita			Productos sustitutos		
		Tamaño de la población y su distribución			Difícil acceso a los canales de distribución		
		Índice de Desarrollo Humano (IDH)					
		Disposición de compra de público objetivo					
		Hábitos de consumo					
		Preferencias arancelarias					
		Políticas de promoción a la inversión					
		Nivel de investigación y desarrollo que se está dando en la industria					
		Poder de negociación de los clientes					
Dried Fruit Export S.A.C	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Objetivos	Estrategias	Indicadores	
Fortalezas	Presencia de nuestro país en los Países Bajos	Exportar productos deshidratado a Países Bajos	<p>Desarrollar e implementar un Plan de Negocios para Exportar arándano deshidratado a Países Bajos.</p> <p>Investigar productos deshidratados con potencial para exportar a Países Bajos.</p>	<p>Plan de negocios desarrollado</p> <p>Número de productos investigados</p>	Atraer nuevos inversionistas	Generar confianza entre los inversionistas a través del plan financiero y la rentabilidad del negocio	Número de inversionistas que apuestan por el plan de exportación
	Flexibilidad organizativa de la empresa	Desarrollar el mercado de arándano deshidratado en Países Bajos.	<p>Promocionar de manera conjunta el arándano deshidratado en Países Bajos</p> <p>Insertar en la cadena de distribución de frutas secas en Países Bajos</p>	<p>Participación en Ferias alimentarias</p> <p>Número de empresas aliadas</p>	Incentivar el consumo del arándano deshidratado, gracias a su versatilidad	Implementar un plan de marketing resaltando los productos complementarios del arándano deshidratado	Número de personas alcanzadas por la publicidad

Continuación de cuadro

	Falta de experiencia en el mercado	Especializarse en el mercado de fruta deshidratada	Participar en la investigación y desarrollo de la industria	Número de proyectos de investigación de los cuales se forma parte	Adquirir mayor conocimiento del mercado Diversificar el riesgo de concentrarse en un solo producto	Obtener alianzas con entidades que apoyan el emprendimiento Diversificar el riesgo mediante el incremento de líneas de productos	Número de alianzas concretadas. Número de productos lanzados al mercado.
Debilidades	Flete de transporte internacional	Reducir los costos del flete de transporte internacional	Buscar alianzas estratégicas con empresas o productores para exportar conjuntamente	% de reducción de costos de flete	Obtener negociaciones sobre el precio del flete	Realizar contratos de largo plazo y recurrentes en el tiempo para obtener mayor poder de negociación ante la línea naviera	Número de contratos concretados con líneas navieras
	No se cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	Establecer una cartera de clientes en el mercado de destino	Enviar cartas de presentación a potenciales clientes	Número de respuestas afirmativas/Cartas enviadas	Posicionarse en mercados poco integrados	Identificar y contactar empresas de bajo poder de negociación	Número de empresas identificadas y contactadas

Fuente: Elaboración Propia

3.2.12. Análisis de la competencia

3.2.12.1. Competencia a nivel mundial

Existen 88 países que exportan a Holanda bajo la partida arancelaria 081340 (melocotones, incl. los griñones y nectarinas, peras, papayas, tamarindos y demás frutos comestibles, secos), que incluye a los arándanos deshidratados. Se realizó un análisis con el método CEPAL, para elegir a los países con mayor potencial exportador a este destino; se obtuvo a ocho países con la calificación “estrella”, según las toneladas que exportaron en el año 2016 tenemos: Sudáfrica (477 TM), Alemania (312 TM), Bélgica (249 TM), Tailandia (158 TM), Grecia (30 TM), EE.UU (30 TM), Canadá (26 TM) y España (24 TM). Por otro lado Perú exportó (72 TM). En donde China, Sudáfrica, Turquía y Bélgica de manera conjunta exportaron USD15'059, 000 en el año 2016.

Cuadro 3.9. Análisis de la Competencia - Método CEPAL

Exportadores	2010	2016	P2010	P2016	PP	TCP	IPP	ITCP	Clasificación
Unidad de medida	Cantidad importada, Toneladas		% de participación respecto al resto del mundo		Participación promedio de mercado	Tasa de crecimiento Promedio	Índice de Participación País	Índice de la Tasa de Crecimiento Promedio	
Mundo	3189	3123	1	1					
Sudáfrica	39	477	0.0122	0.1527	9.8759	26.8470	9.1044	1.4564	Estrella
Alemania	230	312	0.0721	0.0999	12.1261	51.7897	11.3497	3.2002	Estrella
Bélgica	72	249	0.0226	0.0797	2.4181	71.0925	1.6626	4.5498	Estrella
Tailandia	222	158	0.0696	0.0506	3.8888	22.9734	3.1302	1.1856	Estrella
Grecia	4	30	0.0013	0.0096	0.7521	80.4277	0.0002	5.2024	Estrella
Estados Unidos de América	5	30	0.0016	0.0096	0.9857	39.9083	0.2333	2.3696	Estrella
Canadá	229	26	0.0718	0.0083	1.2158	34.8006	0.4630	2.0124	Estrella
España	1,642	24	0.5149	0.0077	13.8245	15.7094	13.0445	0.6777	Estrella

Fuente: www.trademap.com, Elaboración propia.

3.2.12.2. Competencia a nivel nacional

Se indagó la competencia a nivel nacional y para ello se buscó el reporte de las exportaciones a través del portal de la SUNAT en la opción *Movimiento detallado por partida*. Se encontró para el año 2016 en la partida 081340 que ninguna empresa nacional ha exportado al mercado Holandés, arándano deshidratado. Sin embargo se registra en los reportes de agosto del año 2017 un envío de muestras de arándano deshidratado al destino de EE.UU, por la empresa Fito Perú Export Import S.A.C, empresa dedicada al rubro de productos deshidratados y pulverizados.

De acuerdo a la exportación directa de producto terminado (arándano deshidratado), se concluye que no se tiene actual competencia, sin embargo pese a las muestras sin valor comercial de arándano deshidratado enviadas a los EE.UU, se podría pensar que en un futuro si la habrá.

Por otro lado, en lo que respecta a la obtención de la materia prima, se tiene competencia para ganar cuota de mercado en los proveedores de arándano fresco, si bien es cierto, el volumen de materia prima que maneja la empresa Hortifrut – Tal SAC es significativo (500 hectáreas de cultivo de arándano con un rendimiento aproximado de 15 toneladas por hectárea) se necesita tomar en cuenta que la mayor parte de este volumen se exporta como producto fresco principalmente (90% de la producción total) y el arándano de descarte¹⁶ (10% restante) se utiliza para jugos (arándano chancado, aplastado o con aberturas y cortes) IQF (arándano congelado) y para venta en el mercado nacional.

Debido a que el porcentaje de descarte destinado para la venta de mercado nacional varía de acuerdo a la disponibilidad de la producción de jugo e IQF, se trabajará con un porcentaje medio de 5% de la producción total que es vendido al mercado nacional (monto aproximado), arándano que no está chancado ni cortado y que es apto para realizar el proceso de deshidratación, sin descartar la posibilidad de negociar y realizar una alianza estratégica con nuestro proveedor para adquirir un mayor

¹⁶ Arándano que no califica para ser exportado como fresco pero que se utiliza como materia prima para la elaboración de un producto con valor agregado y para el consumo nacional.

porcentaje de arándano de descarte a medida que va creciendo nuestra producción y demanda.

Por otro lado el arándano en la ciudad de Piura (ciudad donde se encuentra la planta de proceso de Hortifrut – Tal SAC) está haciéndose cada vez más conocido por sus propiedades antioxidantes principalmente y ello implica un mayor interés por ser vendido en esta ciudad, para cual nosotros tendríamos competencia por la obtención de la materia prima por parte de los compradores independientes que comercializan este fruto en los diferentes puntos de esta ciudad (Obtenido de la entrevista a Hortifrut – Tal SAC, anexo 2).

Para tener una idea de cómo se está vendiendo y de dónde se está obteniendo el arándano que se consume en la ciudad de Piura, se hizo una entrevista a una de las principales fruterías mayoristas de la ciudad, “Frutería Carrasco” ubicada en El mercado mayorista Las Capullanas (puestos azules, sección frutas) – Veintiséis de octubre – Piura. El propietario, el señor José Luis Carrasco nos comentó que el arándano se hace cada vez más conocido en la ciudad de Piura, en especial en zonas como Miraflores y Lagunas del chipe donde él considera que son zonas con mayor poder adquisitivo y con un grado de información suficiente como para valorar las propiedades del arándano. La estrategia del señor Carrasco para que la fruta sea más conocida es netamente redes sociales y entrega a domicilio sin adicionarle un costo al producto, ya que se traslada en movilidad propia. José Luis Carrasco distribuye el arándano en empaques de plástico tal y como se muestra en la figura 3.2., estos dos tapers de plástico pesan 500 gramos cada uno, su valor es de diez soles. En Piura el arándano fresco se está ofertando a veinte soles el kilo, teniendo un precio de dieciséis soles el kilo cuando se compra un volumen mayor a cinco kilos.

Figura 3.2. Presentación de arándano fresco al mercado nacional



Fotografía: A. Quintanilla

Carrasco nos comenta que su proveedor obtiene la materia prima (arándano fresco de descarte) en tres ciudades principalmente; La Libertad, Chiclayo y Chimbote; y que puede estar abastecido de esta fruta todo el año.

3.3. ESTUDIO DE MERCADO

3.3.1. Producto

Cuadro 3.10. Ficha Producto

Nombre del producto: Arándano deshidratado			
	Sub Partida Nacional	Partida en país de destino	Descripción
	0813400000	813409500	Las demás frutas u otros frutos secos
Descripción de la partida	Frutos secos, comestibles (excepto. nueces, bananas, dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos, mangostanes, papayas, tamarindos, manzanas de cajú, lichis, jaca, sapodillo, maracuyá, carambola, pitahaya, cítricos, uvas, albaricoques, ciruelas, manzanas, peras y melocotones, sin mezclar)		
Descripción del producto	<p>Nombre científico: <i>Vaccinium myrtillus</i> L.</p> <p>Nombres comunes: arándano, mirtilo, anavia, ráspero, rasponera, arandilla, arandanera, arandaño, meruéndano, raspanera, raspona, amabia, mirtillo, miruéndano, uva de bosque, uva de monte.</p> <p>Clima: De mucha luz, poco viento. Prefieren los climas húmedos y pueden resistir fuertes heladas.</p> <p>Suelos: Suelos ácidos, con altura de 1,000 hasta 3,000 msnm.</p> <p>Siembra: son arbustos que alcanzan alturas que van desde unos pocos centímetros hasta 2.5 metros.</p> <p>Producción: presenta una curva de producción creciente hasta que alcanza su madurez entre los 8 y 10 años de edad.</p> <p>Vida productiva: la vida productiva de una plantación comercial es de alrededor de 30 años.</p>		
Zonas de Producción	La producción nacional se concentra principalmente en la región de La Libertad (representa aproximadamente un 80% del total producido y exportado), otras regiones que producen arándano en menor proporción son: Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, Lima, Piura y Lambayeque.		
Variedades/ Especies	El Arándano Azul (<i>Vaccinium corimbosum</i>), Arándano Negro / Arándano Uliginoso (<i>Vaccinium uliginosum</i>), Arándano Rojo (<i>Vaccinium vitis-idaea</i>), son los tipos de arándanos que se producen. Sin embargo las variedades Biloxi, Misty y Legacy, son las que mejor se adaptan en nuestro país.		
Formas de presentación	Las frutas deshidratadas son empacadas en bolsas de polietileno, que van dentro de cajas de cartón corrugado o de múltiples compartimientos y en peso varían entre los 5 y 25 kilogramos o son empacadas en envases de plástico tipo concha.		

Continuación de cuadro

Usos y aplicación	El arándano se utiliza para diversas presentaciones desde frescos hasta en jugos en conserva, congelados, mermeladas, secos, deshidratados, en presentación de snack o mix con otros frutos secos.
Principales mercados	Los cinco principales países de destino procedentes del Perú para el arándano deshidratado en el año 2016: Ecuador (284 TM), EE.UU (78 TM), Países Bajos (76 TM), Alemania (32 TM) y Japón (24 TM).
Fuente: AREX (Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque), www.trademap.com . Elaboración propia.	

El cuadro 3.10, muestra aspectos que hay que precisar a cerca del producto del arándano, como la descripción de la partida en el mercado nacional y en el de destino, la descripción del producto (nombre científicos y nombres más comunes, clima, cosecha, suelos, siembra, vida productiva), las formas de presentación, los usos de aplicación, los principales mercados y las zonas en las que mejor se cosecha; este rubro nos permitirá tener una idea del departamento que más está produciendo arándano en nuestro país, para definir a nuestro proveedor.

3.3.2. Ficha País

Habiendo definido a Países Bajos (Holanda), como mercado de destino; se describió aspectos generales de la economía y comercio de este país que nos permitió, tener un alcance a cerca de su población, el Producto Interno Bruto (PIB), el PIB per cápita, el principal factor que mueve su economía entre otros aspectos.

3.3.2.1. Países Bajos (Holanda)

Holanda es el sexto país en el mundo con una economía estable y creciente, ubicada en Europa al norte del mismo continente, tiene una extensión geográfica de 41,540 km², colinda con el Mar del Norte, al sur con Bélgica y al este con Alemania. El país está conformado por dos provincias Holanda Meridional y Holanda Septentrional, siendo la capital Ámsterdam, y otras ciudades importantes como La Haya, Rotterdam, Eindhoven, Utrecht, Maasdricht, Groningen Enkuizen, Haarleem, Hoorn, Delft, Gorda, Deventer y Alkmaar. Según el International Monetary Found (2017), la población holandesa se proyectó en 17,080 millones para el año 2017 teniendo una densidad de población, de 505 habitantes por km².

3.3.2.2.Economía y Comercio

Los Países Bajos son la sexta potencia económica europea y el quinto exportador mundial de mercancías. El país se ha visto afectado especialmente por la crisis internacional y la crisis de la zona euro debido a su dependencia del comercio exterior. Tras dos años de recesión (2012-2013), la economía neerlandesa repuntó desde 2014. El crecimiento llegó a 1.7% del PIB en 2016, apoyado por el dinamismo del consumo de los hogares. La actividad debiera conservar su cómodo ritmo de incremento en 2017 y su proyección en las décadas siguientes debe de estar entre las diez mayores potencias económicas del mundo.

La economía holandesa se caracteriza por unas relaciones industriales estables, el desempleo y la inflación moderada, un considerable superávit en cuenta corriente, y un papel importante como centro de transporte europeo. El comercio exterior representa - con las industrias de alta tecnología y los servicios - uno de los principales pilares de la economía, representa cerca de 155% del PIB (2015). Su tasa de apertura (importaciones más exportaciones de bienes y servicios en el PIB) sobrepasa habitualmente el 100%, lo que la convierte en una de las economías más abiertas del mundo y una de las más orientadas hacia el comercio exterior.

La actividad industrial se desenvuelve principalmente en la elaboración de alimentos, productos químicos, refinación de petróleo, y maquinaria eléctrica. Un sector agrícola altamente mecanizado emplea solo el 2% de la fuerza de trabajo, pero ofrece grandes excedentes para la industria alimentaria de exportación.

Los Países Bajos tienen en Rotterdam el mayor puerto de Europa, condición adquirida gracias a su ubicación geográfica estratégica, que los transforma en eje comercial europeo. La contribución de las exportaciones al PIB ha aumentado de manera importante estos últimos años, llegando a 82,5% del PIB (Santander, 2017).

3.3.2.3.Inflación

La inflación es la elevación sostenida de los precios de los bienes o servicios, si se habla de inflación necesariamente se relacionará con el índice de precios al consumidor (IPC), si este índice de precios sube se denomina como tal inflación, en cambio si este decae se le denomina deflación. La tasa de inflación refleja el aumento porcentual de los precios en un cierto periodo temporal. La tasa de inflación en Holanda al final del periodo del año 2017 se fija en %1.18 (Internacional Monetary Found, 2017).

A continuación se muestra el cuadro 3.11, que detalla aspectos generales de Países Bajos, se pudo obtener data estimada del año 2017, gracias a las proyecciones hechas por el IMF. Los días festivos y demás, se obtuvo del Banco Santander de España, quien hizo su última actualización en junio del 2017.

Cuadro 3.11.Ficha país. Países Bajos (Holanda)**Países Bajos (Holanda)**

Área	41,540km ² (Santander, 2017)
Capital	Ámsterdam
Ciudades Importantes	Ámsterdam, Róterdam, La Haya, Utrecht, Eindhoven
Población (2017 e. IMF)	17, 080 (millones de personas)
Idioma Oficial	neerlandés y frisio
Ubicación geográfica	Holanda está situada entre 50° 45´ y 53° 52´ de latitud Norte y 3° 21´ y 7° 13´ de longitud Este.
Organización Territorial	El Reino de los Países Bajos consta de los Países Bajos y las islas en el Caribe: Bonaire, Sint Eustatius y Saba.
PBI, precios corrientes, (2017 e. IMF)	\$ 762, 694 (miles de millones)
PBI per cápita, precios corrientes (2017 e. IMF)	\$ 44.654 (unidades)
Tasa de crecimiento anual (2015, Banco mundial)	0.44%
Moneda	Euro, código ISO (EUR)
Sistema Cambiario	1 EUR: 3.797 PEN (tomado del día 27/07/2017)
Clima	Clima suave y marítimo. Los veranos son, por lo general, cálidos con períodos de cambio, pero es raro que haga un calor excesivo. Los inviernos pueden ser muy fríos con posibilidad de nieve. Las precipitaciones están presentes todo el año.
Voltaje	230 V
Pesos y medidas	Sistema métrico
Días festivos	Día de año nuevo (1 de Enero) Viernes Santo (opcional, depende del sector o provincia, Marzo – Abril) Lunes de Pascua (Marzo – Abril) Día de la Reina (30 de Abril) Día de la Liberación (cada cinco años: 2000, 2005, 2010, etc. 5 de Mayo) Lunes de Pentecostés (Mayo – Junio) Día de Ascensión (Mayo – Junio) Navidad (25 de Diciembre) Día de San Esteban (26 de Diciembre)
Códigos telefónicos:	Para llamar desde los Países Bajos, marcar el 00. Para llamar en los Países Bajos, marcar el +31.

Fuente: IMF (International Monetary Found), Banco Santander, World Bank Group. (e) es para datos estimados. Elaboración propia.

3.3.3. Esquema de exigencia de producto

Holanda se rige bajo las mismas exigencias de la Unión Europea, La European Commission en su portal “Trade Export Helpdesk” (2017), informa acerca de las exigencias que debe regirse el producto de arándano deshidratado en el mercado europeo, bajo la partida 0813409500 (frutos secos, comestibles, (excl. nueces, plátanos, dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos, mangostanes, papayas, tamarindos, anacardos, lichis, jaca, ciruelas de sapodillo, maracuyá, carambola, pitahaya, cítricos). Perú posee un acuerdo comercial con la Unión Europea, el cual entró en vigencia el 1° de marzo del 2013, acuerdo que beneficia el comercio entre nuestro país y Holanda.

En una visión general para los productos que se comercializan en Europa, se describe que, la política europea persigue los mismos objetivos de protección de los intereses, la salud y la seguridad de los consumidores, que están enunciados en el Artículo N°169 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Esta política promueve el derecho de los consumidores a la información y a la educación, así como a organizarse para defender sus intereses. Así mismo, todos los productos a la venta en la Unión Europea están sometidos al Impuesto al Valor Agregado (IVA) conocido en los Países Bajos como (BTW); además deben cumplir las normas de etiquetado de la UE, cuyo objetivo es garantizar que los consumidores obtengan toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus productos alimenticios. El Centro de Promoción de Importaciones (CBI), recomienda constatar los reglamentos vigentes en la Norma General del Codex para el Etiquetado de los alimentos pre-ensados (CODEX STAN 1- 1985) o en el Reglamento (UE) N° 1169/2011, el cual fusiona las Directivas 2000/13/CE y 90/496/CEE, esta última, relativa al etiquetado sobre propiedades nutritivas con el objeto de mejorar el nivel de información y protección de los consumidores europeos (vigente desde el 13 de diciembre del 2014), cabe recalcar que este reglamento aplica a los operadores del sector alimentario en todas las fases de la cadena alimentaria.

Otras especificaciones para el producto arándano deshidratado se detallan en el cuadro 3.12, especificaciones que se tomaron en cuenta para el empaquetado, etiquetado, reglas de origen y todas las certificaciones que debemos verificar en nuestro proveedor.

Cuadro 3.12.Exigencias del producto arándano deshidratado en el mercado de Holanda

Exigencias del producto	Arándano deshidratado
En el mercado de:	Países Bajos (Holanda)
Arancel	Arancel "free", 0%
Preferencias arancelarias	Si
Impuestos Internos	BTW: 6%
Acuerdos comerciales	Tratado de Libre comercio (TLC) Perú y la Unión Europea (UE).
Reglas de Origen	En el Anexo II del texto del Acuerdo comercial Perú - Unión Europea; Titulado "Relativo a la definición del concepto de <<productos originarios>> y métodos para la cooperación administrativa", en su apéndice 2, figura la lista de los productos y los requerimientos que se solicitan para que dichos productos sean nombrados "originarios". El capítulo 08 que describe <i>"frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), de melones o de sandías"</i> y que incluye a los frutos secos, tiene el requisito de: Fabricación en la cual todos los materiales del Capítulo 8 utilizados deben ser totalmente obtenidos, y el valor de todos los materiales del Capítulo 17 utilizados no exceda el 30% del precio franco fábrica del producto.
Normas de empaque	El embalaje de los alimentos importados a la UE deberá proteger al contenido contra riesgos tales como: la contaminación, filtraciones y la deshidratación. El Código Internacional de Prácticas Recomendado para el Envasado y Transporte de Frutas Tropicales y Hortalizas (CAC / RCP 44-1995) de la Organización Mundial de la Salud, recomienda que el embalaje que se le haga al producto debe soportar: la manipulación brusca durante la carga y descarga, la comprensión de la sobrecarga de otros contenedores, impacto y vibraciones durante el transporte y la alta humedad durante el pre-enfriamiento, tránsito y almacenamiento.
Normas de etiquetado	<p>a. Las etiquetas no pueden contener cualquier tinta o pegamento tóxico.</p> <p>b. Si la naturaleza del producto no es visible desde el exterior, el paquete debe estar etiquetado con el nombre del producto, el nombre de la variedad (opcional) y/o nombre comercial.</p> <p>c. La información nutricional en alimentos procesados es obligatoria.</p> <p>d. Se debe poner un mayor énfasis en los alérgenos, por ejemplo, maní o leche en la lista de ingredientes.</p> <p>e. Mejor legibilidad, esto es, mínimo tamaño del texto.</p> <p>f. A partir del 13 de diciembre de 2016, el Reglamento (UE) N° 1169/2011 hizo obligatorio el etiquetado nutricional, es decir se deberá incluir en la etiqueta contenidos como: valor energético, cantidades de grasa, ácidos grasos saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal, el contenido de esta declaración obligatoria puede complementarse con información adicional sobre las cantidades de mono-insaturados, poliinsaturados, almidón o fibra , independientemente de si el producto alimenticio lleva o no declaraciones nutricionales o de propiedades saludables.</p>

Continuación de cuadro

<p>Detalles de información en el etiquetado</p>	<p>a. <i>Nombre del producto alimenticio</i>: el nombre del producto alimenticio será su nombre legal, no se sustituirá por un nombre protegido como propiedad intelectual, marca o nombre de fantasía, Deberán incluirse indicaciones sobre el estado físico del producto alimenticio o sobre el tratamiento específico que haya experimentado (pulverizado, liofilizado, ultra congelado, concentrado, ahumado, irradiado o tratado con radiaciones ionizantes), siempre que su omisión pueda confundir al comprador.</p> <p>b. <i>Lista de ingredientes</i>: precedido por la palabra "Ingredientes", la lista incluirá todos los ingredientes (incluidos los aditivos o enzimas) en orden decreciente de peso, según lo registrado en el momento de su uso en la fabricación y designado por su nombre específico. Cualquier ingrediente o auxiliar de transformación incluido en la lista o derivado de una sustancia o producto enumerado en el anexo II del Reglamento que cause alergias o intolerancias, incluso si se incluye en el producto final en forma alterada, se indicará en la lista de ingredientes y se hará hincapié en Una tipografía para distinguirla claramente de otros ingredientes (es decir, fuente, estilo o color de fondo). La indicación de la cantidad de un ingrediente o categoría de ingredientes utilizados en la fabricación o preparación de un alimento se exigirá cuando dicho ingrediente / categoría de ingredientes: aparece en el nombre del alimento o es generalmente asociado con él por el consumidor; se hace hincapié en el etiquetado en palabras, imágenes o gráficos; o es esencial para identificar un alimento y para distinguirlo de otros productos similares.</p> <p>d. <i>Cantidad neta</i>: En el caso de los productos líquidos (litros, centilitros, mililitros) y en los de unidades de masa (kilogramos, gramos) en el caso de los demás productos se expresará en unidades de volumen.</p> <p>e. <i>Duración mínima de vencimiento</i>: La fecha será igual hasta donde el producto alimenticio conserva sus propiedades específicas cuando se almacena adecuadamente. La fecha consistirá en el día, mes y año en ese orden y precedida por las palabras "mejor antes" o "mejor antes del final".</p> <p>f. <i>Condiciones de almacenamiento o Condiciones de Uso</i>: Cuando los alimentos requieran condiciones especiales de almacenamiento y / o condiciones de uso, deberán indicarse. Una vez abierto el empaque, a fin de permitir el almacenamiento o el uso adecuados del alimento, deberán indicarse, cuando sea necesario, las condiciones de almacenamiento y / o el plazo de consumo.</p> <p>g. <i>País de origen o Lugar de procedencia</i>: La indicación de estas especificaciones será obligatoria cuando la falta de indicación pueda inducir a error al consumidor en cuanto al verdadero país de origen o lugar de procedencia del alimento.</p> <p>h. <i>Instrucciones de Uso</i>: Se indicarán las instrucciones de uso para permitir un uso apropiado.</p>
---	--

<p>Certificado de buenas prácticas de manufactura</p>	<p>El certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) es obligatorio para materiales en contacto con alimentos. De acuerdo a la Directiva 2000/29/CE, determinados vegetales y productos vegetales (enumerados en el anexo V, parte B, de la directiva) procedentes de terceros países, deben someterse a controles fitosanitarios obligatorios. Se trata de controles documentales, de identidad y fitosanitarios cuya finalidad es garantizar el cumplimiento de los requisitos generales y específicos de las importaciones en la Comunidad Europea (CE). Por otro lado, se exige un control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal, la trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos. Se debe tener un control de los contaminantes en alimentos, ya que un alimento con un contaminante a una cantidad inaceptable desde el punto de vista de la salud pública y, en particular, a un nivel toxicológico, no se comercializarán en la UE y serán rechazados. Cabe recalcar que el certificado que se solicita para productos procesados en Perú es DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), sin embargo para la Unión Europea no se hace necesario contar con este documento.</p>
---	--

Continuación de cuadro

Otras normas de regulación

El mercado en la Unión Europea, se rige por una serie de certificaciones que exigen preparación y superación de parte de los productores locales, algunas organizaciones que proveen los sellos de certificación respectivos que facilitan la entrada de productos, al mercado de la Comunidad Europea son: Safe Quality Food Institute SQF, Global GAP, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point System o Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en castellano), y el Fairtrade.

Fuente: Trade Export Helpdesk, Acuerdo comercial Perú – Unión Europea. Elaboración Propia.

3.3.4. Perfil del cliente

Definir el perfil del potencial cliente, nos permitió tener una clara idea acerca de los consumidores de arándano deshidratado, que forman parte del consumo de frutas secas en Holanda.

Teniendo una perspectiva general a cerca del consumidor holandés, citamos al Banco Santander de España (2017), quien describe al tipo de consumidor holandés como aquel que suele valorar la calidad en gran medida, y está dispuesto a comprar algo cuando consideran que el precio está acorde con la calidad y por lo general, no suele preferir los productos holandeses por encima de sus equivalentes extranjeros. Además dispone de mucho dinero para gastar aunque no lo gasta fácilmente y por naturaleza, tiende a resistirse a los cambios, lo que significa que prefiere los productos conocidos a los nuevos; está muy sensibilizado con el cuidado del medio ambiente y el consumo de productos orgánicos, lo cual considera muy beneficioso para su salud.

Por otro lado, un estudio de la EPBAJ (Embajada Argentina ante el Reino de los Países Bajos, 2016) señala que, los consumidores holandeses buscan que sus compras de alimentos tengan las siguientes ventajas que son cada vez más populares: comodidad, pequeñas porciones y al mismo tiempo realizar compras a través de medios electrónicos (en inglés e-commerce). Este tipo de alimento fácil de consumir, incluye alimentos sin semillas, fáciles de pelar, con una mayor vida útil, individualizado (por ejemplo, en tamaño mini-sandías) y otros alimentos ya cortados. Además la tendencia con potencial de crecimiento en Holanda incluye frutas maduras y listas para consumir, lo que incluye a los arándanos deshidratados, por ser un producto listo al consumo y con una vida útil mayor o igual a un año.

A continuación se describe las características del potencial cliente holandés enfocado al consumo de frutas secas; para luego hacer una segmentación demográfica de los mismos, ya que bien se sabe que no se puede cubrir a todo el mercado disponible.

3.3.4.1. Características del potencial cliente holandés

El Centro de Promociones del Ministerio de Relaciones Exteriores neerlandés (CBI, 2017) describe que, la popularidad de los “súper alimentos” en el mercado europeo continúa en aumento y el consumo de estos productos en este mercado puede ser atribuible en gran medida a la tendencia por parte de los consumidores a seguir hábitos saludables. Además, el arándano responde a los productos con características saludables (superfoods y súper fruta) y es popularmente conocido como tal. La entrevista realizada a peruanos residentes en Holanda comprueban esta información, ya que la valoración por los superfoods va en aumento: “Los holandeses cada vez más buscan mejorar su salud y llevar alimentos nutritivos y rápidos de comer, ello es de gran ayuda en especial cuando te encuentras en la oficina”, afirma Omar Alva un peruano que reside en este país hace más de diez años.

Un estudio realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2016) define que, en los consumidores holandeses la fruta seca es un bien de primera necesidad que se encuentra dentro de la canasta básica de alimentos, es un producto que está en tendencia creciente y sujeto a factores del cuidado de la salud. Si bien es cierto, el sector alimenticio ofrece dos tipos de mercado (alimentos convencionales y alimentos orgánicos), son estos últimos los que tienen un mayor precio por tener un certificado que indique ser orgánico y por la información que los holandeses poseen a cerca de los alimentos orgánicos (el 95% de la población conoce el significado de la fruta orgánica), aunque no habría que dejar de lado las marcas que también tienen un nivel de influencia relevante sobre el consumidor holandés. Además se debe mencionar, que cada ciudad de Holanda es un mercado potencial de alto consumo siendo su gasto promedio en frutas secas de US\$2,000 por año; un potencial de consumo difícil de encontrar en cualquier otro país del mundo y es que hay pocos países que superen este tipo de consumo, donde además cuenta con un comercio minorista sofisticado que incluye super-market, mini-market, mercados y especerías.

Por otro lado Vincent Bouwhuis, gerente de HELSU¹⁷, afirma que en los últimos años, la demanda de la fruta seca ha aumentado de manera significativa, especialmente en las bayas. Los frutos secos se consideran una merienda saludable, y productos como magdalenas, muesli y barras de frutas contienen una gran cantidad de bayas secas. Vicente espera que el mercado para la fruta, tanto secas y frutas congeladas aumente de manera constante en Europa Occidental en los próximos años (Freshplaza, 2017).

3.3.4.2.Segmentación de clientes

Se hizo una segmentación de potenciales clientes, tanto por edad como por su ingreso económico. El cuadro 3.13, muestra la segmentación por ingresos personales de la población holandesa; en términos de renta personal media (ingreso personal que incluye el ingreso laboral total, independencia, ingresos del seguro y beneficios de la seguridad social y seguro de ingresos).

Para el consumo de fruta seca, que incluye a los arándanos deshidratados; se tomó el rango de los jóvenes-adultos de 25 a 65 años, ya que en esta edad es donde se concentra la población económicamente estable. Si bien es cierto las frutas secas están dentro de la canasta básica familiar en los consumidores holandeses, estas poseen un mayor precio a comparación con las frutas frescas, razón por la cual se decide una población con un mayor poder adquisitivo.

¹⁷ Helsu International BV. Empresa holandesa, productora e importadora de frutas congeladas y frutas secas, en especial arándanos.

Cuadro 3.13. Ingresos personales por rango de edad

Unidad	Miles de euros
Rango de edades	
De 0 a 15 años	€ 0,9
15 a 25 años	€ 10,1
25 a 45 años	€ 35,0
45 a 65 años	€ 39,7
65 años o más	€ 22,9

Fuente: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Statline. <http://statline.cbs.nl> (información actualizada al 14 de julio de 2017). Elaboración propia.

Por otro lado el cuadro 3.14, muestra la población holandesa segmentada en rangos de edad y el porcentaje que representa de la población total. Se hizo conveniente también tomar el rango de edad de 65 años a más, por representar un porcentaje importante de la población, además con base al estudio hecho por la Oficina Central de Estadística de Holanda (CBS¹⁸, 2017), las personas mayores viven más tiempo y cada vez con una mejor salud, las mujeres en la edad de 65 años tienen una esperanza de vida de más de 21 años y los hombres de casi 19 años. La esperanza de vida, sin defectos físicos, ha aumentado en comparación con hace veinte años atrás en donde todavía había poco más de 19 años para las mujeres y 15 años para los hombres; ello debido a la independencia que las personas de este rango de edad alcanzan, al poder adquisitivo que poseen y que lo destinan principalmente a conservar mejor su salud, entre otros hábitos; adquiriendo mayores productos que contengan frutos con alto contenido proteico, dietético y de fibra.

¹⁸ Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, por sus siglas en neerlandés)

Cuadro 3.14. Población holandesa según rango de edad en el año 2016

Población total		17,087,536
Unidad		
Edad	Porcentaje	Número
Rango de edades	100%	Población
De 0 a 15 años	17%	2,904,881
15 a 25 años	12%	2,050,504
25 a 45 años	25%	4,271,884
45 a 65 años	28%	4,784,510
65 años o más	18%	3,075,756

Fuente: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Statline. <http://statline.cbs.nl> (información actualizada al 02 de diciembre del 2016). Elaboración propia.

Los arándanos deshidratados se dirigirán al sector de la población con edad en rango de 25 a 65 años o más, sector que representa cerca del 71% de la población (12'132,151 personas) y que posee un ingreso promedio de € 33,79¹⁹ (miles de euros)²⁰ anuales, que equivale a US\$ 39,53 (miles de dólares). Ambos datos tomados del año 2016.

3.3.4.3. Clientes Potenciales

Como exportadores, se debe conocer los principales canales de distribución para tener en cuenta cómo y a quienes se podrá ofrecer nuestro producto. Algunas de las mayores empresas de distribución comercial en los Países Bajos son empresas nacionales como Ahold, Laurus, Maxeda, Blokker y Kruidvat. El importador y/o distribuidor neerlandés, cuenta con la logística necesaria para la rápida distribución dentro de los límites de su propio país y de la Unión Europea. En este sentido se detallará la red de distribución logística más popular en los Países Bajos, y la forma en que se comercializan estos productos.

¹⁹ Ingreso calculado a través del promedio ponderado. Teniendo como ecuación, $(35 \cdot 0.25 + 39.7 \cdot 0.28 + 22.9 \cdot 0.18) / 0.71 = € 33.79$

²⁰ Tipo de cambio 1 EUR = 3.797 PEN y 1 USD = 3.24 PEN, tomado de BCRP tipo de cambio día 07/10/2017

a. Súpermercados: El 80% del mercado minorista holandés es dominado por súpermercados. Por ejemplo, Albert Heijn (un subsidiario de Ahold) controla el 34% del mercado de la distribución alimenticia, seguido por Jumbo, que controla el 14% y Lidl, que tiene el 10%. Estos tres minoristas juntos tienen una cuota de mercado del 58% (Santander, 2017). A continuación se presenta el porcentaje de participación de los principales supermercados holandeses.

Cuadro 3.15. Porcentaje de participación de supermercados en el mercado holandés

Supermercado	Participación en el mercado
Albert Heijn	34.1%
Jumbo	14.0%
Lidl	9.7%
Aldi	7.4%
Plus	5.9%
C1000	5.8%
Coop Supermarkten	2.9%
Deen	2.1%
Hoogvliet	2.1%
Dekamarkt	1.9%
Dirk	1.9%
Spar	1.6%
Nettorama	1.4%
Jan Linders	1.0%
Poiesz	1.0%
Otros	7.2%
Total	100%

Fuente: Distrifood (www.distrifood.nl) – 2015/2016. Elaboración propia

b. Mayoristas: A pesar del desarrollo de supermercados grandes, las tiendas de conveniencia local y algunos mayoristas todavía son populares para el consumidor; éstas ocupan el 20% del mercado. Por otro lado como resultado del creciente aumento de la competencia, el rol de los mayoristas está cambiando. De acuerdo a un informe publicado por el CBI, los mayoristas están buscando trabajar directamente con los productores y exportadores y en caso de necesitar una instalación para el almacenaje de las frutas, las alquilan (EPBAJ, 2016).

c. Tiendas especiales – Premium: Las tiendas especializadas en los Países Bajos responden a la demanda del consumidor neerlandés, en donde se pueden encontrar

productos de mayor elaboración, menor producción, alimentos orgánicos, productos gourmet y productos de mayor calidad. Se pueden encontrar muchas tiendas especializadas de menor tamaño distribuidas por todo el país que se dedican exclusivamente a la venta de *delicatessen* y que por lo general son atendidas por sus propios dueños, normalmente los precios de sus productos son superiores a los ofrecidos por supermercados o mini mercados. Asimismo, existen tiendas especializadas de mayor tamaño como por ejemplo la cadena “Marqt” (www.marqt.com), que actualmente cuenta con 11 sucursales en el país, ofrece productos de cultivo local y comercializa alimentos sostenibles sin aditivos innecesarios (EPBAJ, 2016).

d. Tiendas de alimentos saludables: “De Tuinen” es una cadena de tiendas especializada en alimentos saludables. Esta tienda cuenta con más de 850 productos de marca propia y con más de 150 negocios en los Países Bajos (EPBAJ, 2016).

e. Ventas On line: Otro medio de comercialización que se utiliza en los Países Bajos, son las empresas que directamente comercializan por internet y/o lo hacen paralelamente a sus comercios. De acuerdo a un artículo publicado por la CBS (2016), el número de personas que realiza compras online en los Países Bajos continúa en aumento. Se estima que más de 10 millones de personas en 2013 realizaron algún tipo de compra mediante esta modalidad.

3.3.5. Medición de mercado

La medición de mercado, nos permitió conocer a cerca del consumo aparente de la población holandesa, con respecto a las frutas secas, ello con el objetivo de tener una estimación sobre cuanto producir respecto al tamaño del mercado, para posteriormente tomar en cuenta nuestra capacidad productiva.

3.3.5.1. Consumo aparente

Se estima que el consumo per cápita anual de frutas secas en Holanda es de 15.6 kg por persona al año²¹, incluyendo nueces, maníes, pistachos, etc.; siendo estas en su mayoría importaciones. Estos valores son netamente superiores a los observados en otros países desarrollados, ilustrando así el potencial que ofrece el sector en Holanda, a medida que vaya creciendo el país y el mercado.

Para contrastar este dato general de consumo de frutas secas y detallar el consumo de arándanos secos; usaremos la fórmula del consumo aparente (CA) en función a la producción nacional (PN) de arándanos deshidratados, las importaciones (M) y las exportaciones (X).

$$CA = PN + M - X$$

Dónde:

Consumo aparente = Producción nacional + importaciones – exportaciones

Es preciso recalcar que debido a que no se tiene el dato sobre la producción nacional de arándano con la especificación de que este sea deshidratado, se hará una proporción del *arándano fresco* y el *arándano deshidratado*, importado y/o exportado por Holanda, tal y como se describe en el cuadro 3.17. Las partidas que se utilizaron para la consulta fueron la 08104050: arándano fresco del género *vaccinium macrocarpum* (arándano rojo) y *vaccinium corymbosum* (arándano azul) y la 08134095: frutas secas comestibles (excluyendo a nueces, bananas, guabas, durazno, etc.), se utilizaron las partidas de ocho dígitos buscando la descripción más cercana a los arándanos deshidratados.

Las exportaciones e importaciones de arándano fresco y deshidratado se reportaron del Trademap (2017), mientras que la producción nacional del arándano

²¹ Fuente: kanoema.es, boletín informativo de agricultura y consumo

fresco fue estimada a partir de la información reportada por la CBS (Oficina Central de Estadística de Holanda) y Nieuwe Oogst²² cuya estructura y cálculo se reporta en el cuadro 3.16, en dónde se dedujo 14,740 toneladas como producción de arándano en Holanda correspondiente al año 2016.

Cuadro 3.16. Estimación de producción nacional de arándano fresco en Holanda

Año 2016	Hectáreas cosechadas
Cantidad	737
Rendimiento por Tonelada/Hectárea	20
Total de arándano producido	14,740

Fuente: www.nieuweoogst.nu, www.cbs.nl, Elaboración propia. Datos reportados del año 2016

Al deducir la producción nacional de arándano fresco, se pudo establecer la proporción correspondiente entre el fruto deshidratado respecto al fresco, obteniendo el porcentaje de representación en razón a tres criterios: Importaciones, Exportaciones y producción nacional. El cuadro 3.17 resume el cálculo, en donde se obtuvo 3,495 toneladas de consumo de arándano deshidratado en la población holandesa.

Cuadro 3.17. Cálculo de la producción holandesa de arándano deshidratado

Año 2016			
Descripción	Producción Nacional (PN)	Importaciones (M)	Exportaciones (X)
Unidad	Toneladas	Toneladas	Toneladas
Arándano fresco (08104050)	14,740	15,994	11,959
Frutas secas (08134095)	3,495	3,395	3,132
Porcentaje de participación de frutas secas en arándano fresco	24%	21%	26%

Fuente: <http://www.trademap.org>, <http://www.fao.org>, www.gfactueel.nl. Elaboración propia.

²² Nieuwe Oogst (Nueva cosecha), es un boletín informativo en Holanda a cerca de la agricultura en este país.

Teniendo la producción nacional de fruta secas en la partida 08134095, se podrá aplicar la fórmula del consumo aparente en unidad de toneladas, para luego desglosar el consumo en la unidad de medida de kilos²³; obteniendo finalmente el consumo per cápita de la población²⁴ holandesa en el año 2016. El cálculo se resume en el cuadro 3.18, en donde las exportaciones e importaciones se obtienen de Trademap señalando la partida y la producción nacional de fruta seca de la deducción realizada anteriormente en el cuadro 3.17.

Cuadro 3.18. Consumo aparente de fruta deshidratada en Holanda en el año 2016

Descripción	Unidad de medida	2016
Exportaciones partida 08134095	TM	3,132
Importaciones partida 08134095	TM	3,395
Producción nacional partida 08134095	TM	3,495
Consumo aparente TM	TM	3,758
Consumo aparente (kg)	Kg	3'757,573
Población a diciembre del año 2016 (Holanda)	Personas	17'087,536
Consumo Per Cápita	Kg/persona/año	0.22

Fuente: www.trademap.org, www.cbs.nl, www.fao.org. Elaboración propia.

Como se precisa en el cuadro 3.18, el consumo aparente de la población holandesa es de 3,758 toneladas de frutas secas en la partida 08134095 en el año 2016 y el consumo per cápita es de 0.22 kg al año. Cabe recalcar que nuestro mercado objetivo abarcará todo el país de Holanda.

3.3.5.2. Estilo de vida en Holanda

Holanda es considerada como uno de los países con mayor facilidad para hacer negocios, ocupando el puesto número 28 de 190 países evaluados, según el reporte de la Doing Business²⁵ (2017), en donde su capital, Ámsterdam, es considerada una de las diez ciudades más inteligentes de Europa, ocupando el segundo lugar después de Copenhague.

²³ 1 tonelada equivale a 1000 kilogramos

²⁴ Consumo per cápita = consumo aparente / población

²⁵ Proyecto del Banco mundial, proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial en más de 190 economías.

A pesar de que Holanda es un país con una alta densidad de población, posee un mejor tránsito público, un mayor compromiso con el ciclismo y el caminar, un mayor enfoque en la sostenibilidad y las soluciones con bajas emisiones de carbono, y quizás lo más importante, una cultura y ciudadanos más comprometidos en el camino hacia ciudades más sostenibles y más inteligentes. Al igual que Copenhague, las tasas de ciclismo en Holanda son muy altas en comparación con otras grandes ciudades europeas (Fast Company, 2014). Ello afirma la preocupación de los holandeses por una mayor calidad de vida, la salud y su bienestar.

Los holandeses se caracterizan por ser personas educadas, superficiales y con alto valor a la salud y el ciclismo en especial (las calles de Holanda poseen espacios especiales para los ciclistas), es por ello que algunos la llaman el país de las bicicletas.

3.3.5.3. Definición de mercado objetivo

Se definió anteriormente que la segmentación de clientes para los arándanos deshidratados estaría compuesto por el 71% de la población holandesa con edad en rango de 25 a 65 años o más y que posee un ingreso promedio igual a €33,79 (miles de euros). Con este porcentaje se podrá definir nuestro mercado objetivo tal como se muestra en el cuadro 3.19.

Cuadro 3.19. Cálculo de mercado objetivo

Población de 25 a 65 años con ingreso promedio de € 33.79 (miles de euros)	71%
Población de Holanda (2016)	17,087,536
Mercado objetivo (personas)	12,132,151

Fuente: www.cbs.nl. Elaboración propia

Se multiplicó el porcentaje del segmento de mercado escogido a la población de Holanda (2016), obteniendo una población objetivo igual a 12'132,151 personas que poseen el perfil de un consumidor de arándano deshidratado.

3.3.5.4. Medición de mercado utilizando la razón de la cadena

Habiendo definido el mercado objetivo; se calculó el tamaño del mercado, para ello se utilizó el método de la razón de la cadena, que consiste en hallar la Demanda del mercado (Q), en función al Número de consumidores (n) y el Consumo per cápita (q). Ello nos dará la demanda del mercado en unidad de productos; posteriormente se multiplicará este resultado con el Precio promedio de arándano deshidratado (p) para obtener la Demanda de mercado (Q) en unidad de dólares americanos.

$$Q = n * q * p$$

Donde:

*Demanda de mercado = número de consumidores * consumo per cápita * precio promedio*

El cuadro 3.20 resume el cálculo de la fórmula de la razón de la cadena tomando datos del año 2016.

Cuadro 3.20. Medición de mercado en función del método de la razón de la cadena en unidad número de productos

Descripción	Unidad de medida	2016
Consumidores (n)	Personas	12,132,151
Consumo per cápita (q)	kg/persona	0.22
Demanda de fruta deshidratada (Q)	Kg	2,667,877
Demanda de fruta deshidratada (anual)	TM	2,667.88
Empaquete de presentación: bolsas	Kg	2.5
Demanda de fruta deshidratada (anual)	Bolsas de 2.5 kg	1,067,151
Demanda de fruta deshidratada (mensual)	Bolsas de 2.5 kg	88,929

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.21 aplica el método de la razón de la cadena para la medición de la demanda en unidades de productos, para ello se realiza la multiplicación del número de consumidores (12'132,151 personas) y el índice del consumo per cápita (0.22 kg por persona), obteniendo como resultado 2'667,877 kilogramos de fruta deshidratada en la partida 08134095 en Holanda en el año 2016. A su vez, se define la presentación de nuestro producto (2.5 kg)²⁶ y se presenta la demanda anual y mensual en número de bolsas de esta medida en kilos.

Cuadro 3.21. Medición de mercado en función del método de la razón de la cadena en unidad dólares americanos

Descripción	Unidad de medida	2016
Consumidores (n)	Personas	12,132,151
Consumo per cápita (q)	kg/persona	0.22
Precio promedio	USD/kg	\$29.68
Demanda anual	USD	\$79,182,589.74

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.22 muestra el cálculo de la demanda del mercado en unidad de dólares americanos. Para ello se hace la multiplicación del número de consumidores, el índice de consumo per cápita y el precio promedio por kilo de arándano deshidratado (precio FOB_{Paita}) de 29.68 dólares, precio que fue definido en el Plan logístico luego de la evaluación del plan de marketing y el plan de operaciones.

Además para poder tener un alcance más aproximado de lo que podemos exportar, se hizo un cálculo del porcentaje de participación de las importaciones de frutas secas con la partida 08134095 de Perú en Holanda; para luego poder establecer la demanda máxima de arándano deshidratado en este país (presentado en bolsas de 2.5 kg).

²⁶ Presentación definida y detallada en el capítulo de plan de marketing

Cuadro 3.22. Demanda máxima de los pobladores de Holanda (arándano deshidratado en presentaciones de bolsas de 2.5 kg)

Descripción	Unidad	2016
Importaciones holandesas de todo el mundo - partida (08134095)	TM	3,395
Importaciones holandesas de Perú - partida (08134095)	TM	72
Participación importaciones holandesas de Perú respecto al resto del mundo - partida (08134095)	porcentaje	2.2%
Demanda holandesa de frutas secas- partida (08134095) según presentación procedente de todo el mundo (mensual)	bolsas	88,929
Demanda promedio histórico de frutas secas - partida (08134095) según presentación procedente del Perú (mensual)	bolsas	1,886

Fuente: www.trademap.org, Elaboración propia

El cuadro 3.22 muestra los resultados de la demanda máxima. Como primer punto se definió que Perú representa el 2.2% de las importaciones que realiza Holanda en la partida 08134095 en el año 2016 (en términos de cantidad), utilizando la unidad de medida reportada en Trademap (toneladas). Aplicando el porcentaje (2.2%) a la demanda mensual de bolsas de arándano deshidratado (2.5 kg), se obtiene una demanda promedio de la partida 08134095 procedente del Perú igual a 1,886 bolsas²⁷ consumidas mensualmente.

Se buscó contrastar la demanda con la cantidad exportada de arándano deshidratado en el año 2015, 2016 y el primer semestre del año 2017 de parte de las empresas peruanas con destino a Holanda. De la consulta efectuada al Movimiento Detallado por Partida que brinda la SUNAT, se pudo verificar que no existía movimiento comercial del producto específico de arándano deshidratado a este país ni a ningún otro. Situación que se ha repetido en el año 2016 y 2017, sin embargo, otros berries si se reportan, siendo el más común el aguaymanto deshidratado, tal como se muestra el cuadro 3.23.

²⁷ Demanda mensual de nuestro mercado objetivo 1,886 bolsas de 2.5 kg equivale a 4,714.95 kg y 4.715 toneladas de consumo mensual.

Cuadro 3.23.Exportación de berries (aguaymanto deshidratado) a Holanda desde Perú

2015					
Transporte	Precio FOB	Peso neto	Precio por kilo	Descripción	Presentación
Marítimo	13,062	1,000	13	A.D.OR (*)	
Marítimo	6,369	500	13	A.D.OR	
Marítimo	6,313	500	13	A.D.OR	cajas de 20 kg
Marítimo	11,768	972	12	A.D.OR	
Marítimo	2,062	150	14	A.D.OR	bolsa de 5 kg
Aéreo	216	15	14	A.D (**)	bolsa de 5 kg
Marítimo	6,246	621	10	A.D.OR	
Marítimo	50,739	4,000	13	A.D.OR	
Marítimo	69,500	5,000	14	A.D.OR	cajas de 20 kg
Marítimo	2,532	198	13	A.D.OR	
Marítimo	130,000	10,000	13	A.D.OR	
Marítimo	67,950	5,000	14	A.D.OR	
Marítimo	104,837	8,064	13	A.D.OR	
Marítimo	4,446	300	15	A.D.OR	bolsa de 5 kg
2016					
Marítimo	12,570	1,000	13	A.D.OR	cajas de 20kg
Marítimo	20,000	2,000	10	A.D.OR	
Marítimo	650	50	13	A.D.OR	
Marítimo	19,396	2,000	10	A.D.OR	
Marítimo	11,805	1,000	12	A.D.OR	
Marítimo	36,729	3,000	12	A.D.OR	
Marítimo	1,618	96	17	A.D.OR	40 cajas (12 unid 0.2 kg c/u)
Marítimo	17,850	1,500	12	A.D.OR	
Marítimo	23,480	2,000	12	A.D.OR	
Marítimo	61,251	5,000	12	A.D.OR	cajas de cartón x 20 kg
Marítimo	80,100	10,000	8	A.D.OR	500 cajas x 20 kg
Marítimo	35,813	3,000	12	A.D.OR	
Marítimo	74,340	8,550	9	A.D	
Marítimo	85,363	8,640	10	A.D.OR	cajas de 9 kg c/u
Marítimo	80,065	10,000	8	A.D	
Marítimo	14,418	1,500	10	A.D.OR	
Marítimo	40,667	5,000	8	A.D	
Marítimo	10,000	1,000	10	A.D.OR	
Aéreo	10,000	1,000	10	A.D.OR	
Marítimo	79,281	8,000	10	A.D.OR	
Marítimo	9,833	1,000	10	A.D.OR	50 cajas x 20 kg
2017					
Marítimo	86,430	8,748	10	A.D	
Marítimo	85,795	8,640	10	A.D.OR	
Marítimo	32,310	3,000	11	A.D.OR	

Continuación de cuadro

Marítimo	24,692	2,000	12	A.D.OR	
Marítimo	35,691	3,000	12	A.D.OR	
Marítimo	30	3	10	A.D.OR	
Marítimo	22,550	2,255	10	A.D.OR	
Marítimo	21,591	2,000	11	A.D.OR	
Marítimo	28,650	2,502	11	A.D.OR	
Marítimo	21,186	2,000	11	A.D.OR	
Marítimo	16	2	8	A.D.OR	
Marítimo	10,770	1,000	11	A.D.OR	
Marítimo	16,214	1,500	11	A.D.OR	
Aéreo	92	5	18	A.D.OR	bolsa de 5 kg

Fuente: www.sunat.gob.pe, Elaboración propia. (*) A.D.OR: Aguaymanto deshidratado orgánico, (**) A.D: Aguaymanto deshidratado.

Si bien es cierto no se reporta presentaciones de arándano deshidratado a Holanda, se hace necesario recurrir al aguaymanto deshidratado, un berries similar al arándano en tamaño y familia (berrie), con el objetivo de tener alguna referencia del precio y la forma de presentación. Los escasos envíos de arándano seco a Holanda, resalta que la innovación de este producto es poco explorado en nuestro país, sin embargo se entienden los resultados, ya que el arándano está siendo cultivado, promovido y exportado con mucho auge e impulso en los últimos años.

Por otro lado, se tiene en cuenta que el precio promedio FOB del aguaymanto deshidratado en el año 2015 es de 13 dólares el kilo y en los años 2016 y 2017 de 11 dólares el kilo. A pesar que el precio promedio desciende desde el año 2015 al 2017, ello se explica también por el aumento en volumen (peso neto) de las exportaciones. Además la cantidad exportada se sitúa en 36,320 kilos en el año 2015, en dónde el menor envío mensual es de 15 kilos (transporte aéreo) y el mayor envío mensual es de 10,000 kilos (transporte marítimo); en el año 2016 la cantidad exportada promedio se duplicó alcanzando 75,558 kilos, en dónde el menor envío mensual fue de 50 kilos (transporte marítimo) y el mayor envío mensual de 10,000 kilos (transporte marítimo). Finalmente en lo que va de la mitad del año 2017, se reporta una cantidad de 36,655 kilos de aguaymanto deshidratado exportado a Holanda, dicha cantidad ya estaría superando todo el envío realizado en el 2015.

Se detallan algunas formas de presentación de envío de este berries, siendo el más común las cajas de 20 kilos y bolsas de 5 kilos, ello supone que el envío marítimo es a granel, en ambos casos el envase primario es bolsa de 5 kg (5,000 gr), dando alguna referencia a cerca del empaque de presentación que mejor se acomoda a la fruta seca.

Se pretendió estimar el porcentaje que la empresa exportará al año, de acuerdo a su capacidad, a la demanda máxima del mercado holandés en relación a las importaciones hechas desde Perú y a las exportaciones de la competencia nacional. Sin embargo no existen cantidades de envíos nacionales de arándano deshidratado hacia el mercado Holandés ni exportaciones de la competencia nacional hasta el año 2017. En lo que la decisión del porcentaje de demanda que se atenderá será de acuerdo a la materia prima disponible (arándano fresco de descarte), la capacidad de la empresa de maquila y a la demanda máxima del mercado Holandés de acuerdo a la presentación elegida.

a. Disponibilidad de materia prima (arándano de descarte)

En lo investigado con la empresa Hortifrut – Tal SAC, se tomó información acerca del rendimiento de cada hectárea. Se cuenta con 500 hectáreas de cultivo de arándanos, rindiendo un aproximado de 15 toneladas de arándano fresco de los cuales el 5% es destinado a arándano de descarte para la venta en el mercado nacional. Como manifestó la Ing. Wendy Cruz en la entrevista realizada, si bien es cierto la empresa posee 500 hectáreas estas no son explotadas en un solo año, ya que no todos los arándanos maduran al mismo ritmo. Hortifrut – Tal SAC normalmente empieza su campaña en el mes de agosto y la termina en el mes de marzo, sin embargo la producción de su cosecha dura todo el año por lo que se espera que en los próximos años la campaña sea más agresiva gracias al joint venture de la empresa chilena Hortifrut. El cuadro 3.24, reporta la exportación de la empresa en la campaña del año 2016 y un aproximado de su descarte y la disponibilidad de materia prima en esos meses de acuerdo a campaña.

Cuadro 3.24. Exportación de arándanos frescos (TM), HORTIFRUT-TAL S.A.C - 2016

Unidad de medida: TM	Meses de campaña							
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Arándano fresco exportado	244	804	1030	812	419	409	303	70
Porcentaje de descarte para jugo e IQF (5%)	16	40	52	40	20	20	16	4
Porcentaje de descarte para venta mercado nacional (5%)	16	40	52	40	20	20	16	4
Total de arándano recogido en campo	276	884	1,134	892	459	450	335	78
Hectáreas utilizadas	17.9	58.9	75.6	59.6	30.7	30.0	22.2	5.1
Rendimiento por hectárea	15	15	15	15	15	15	15	15

Fuente: www.sunat.gob.pe, entrevista a Ing. Agroindustrial Wendy Cruz.

Siendo Hortifrut – Tal SAC nuestro principal proveedor de arándano de descarte, se proyecta obtener un aproximado de 4 a 52 toneladas de materia prima durante ocho meses, sin anular la posibilidad que en los meses restantes la empresa también posea hectáreas en cosecha.

Por otro lado, habría que tomar en cuenta que para obtener un kilo de arándano deshidratado se necesita un aproximado de cuatro kilos de arándano fresco. Es decir que para cubrir la demanda requerida por la población Holandesa (4.7 toneladas de arándano deshidratado)²⁸ necesitaríamos un aproximado de 18,800 kilos (18.8 toneladas) como mínimo en materia prima para ser procesada.

²⁸ Se hace referencia a las 1,886 bolsas de 2.5 kilos de la demanda promedio histórico de frutas secas - partida (08134095) según presentación procedente del Perú (mensual).

b. Capacidad de producción de la empresa Maqfruex del Perú E.I.R.L

Se contactó con la empresa Maqfruex del Perú E.I.R.L, empresa dedicada al procesamiento y comercialización de frutas deshidratadas como mango, banano, piña y con una reciente innovación en deshidratado de arándano.

El Ingeniero Celis Mejía Nunton, gerente de la empresa prestadora de maquila, nos comentó que posee tres hornos para el proceso de deshidratación el cual tiene una capacidad de 2,400 kilos de arándano fresco cada uno. Es decir que la capacidad máxima de la planta es cerca de 7,200 kilos (7.2 toneladas) de arándano fresco al día, para convertirse en arándano deshidratado (1.8 toneladas de arándano deshidratado), ello supone 46.8 toneladas mensuales de arándano deshidratado (26 días trabajados, tres hornos al día). Mientras que la capacidad mínima se tendría si se trabaja alternando los hornos uno por día (26 días trabajados, un horno al día) al mes, obteniendo 15.6 toneladas de arándano deshidratado mensual.

c. Demanda de arándano deshidratado a atender

Visto la disponibilidad de materia prima y la capacidad de la empresa deshidratadora se decide cubrir el 100% de la demanda de los Holandeses (4.7 toneladas mensuales), ya que el producto es nuevo en el mercado nacional en lo que respecta a su procesamiento y todavía no existe competencia que lo exporte, sin embargo se denota interés debido a las indagaciones e investigaciones de empresas nacionales acerca del proceso de deshidratación del arándano. Además ello se justificará por la intensificación del Plan de Marketing para lograr un posicionamiento en el país de destino.

3.4. PLAN DE MARKETING

La competencia es feroz en el mercado europeo, y se necesitará una estrategia clara para entrar con éxito, ya sea si se decide por competir en el precio, ofrecer productos únicos, diferenciados o proporcionar un mejor servicio. Además la amenaza de productos sustitutivos (por ejemplo, frutas y verduras frescas y aperitivos dulces y salados) también es alta, por ello el plan de marketing será un punto clave para lograr un posicionamiento sólido en el mercado exterior.

Se definió el proceso para lograr la ventaja competitiva necesaria para que nuestro producto generado por la propuesta productiva, sean demandados efectivamente por nuestros importadores y en un largo plazo -que excede el horizonte del plan- por nuestros consumidores finales y público objetivo, poniendo énfasis en la promoción del producto. A su vez se precisó cuál es la presentación más común de los arándanos deshidratados en Holanda.

3.4.1. Producto

Se definió el producto, detallando la forma de su presentación, el envase, propiedades y la marca.

3.4.1.1. Presentación

Las variedades de arándanos que se producen mejor en nuestro país son la Biloxi, Misty y Legacy. Se hizo una visita a la empresa Hortifruit-Tal S.A.C, específicamente en la planta de procesamiento, para entrevistarnos con uno de los asistentes del área comercial. El Ing. Dixmer Guerrero, nos comenta que dicha empresa exporta al mercado internacional la variedad de arándano Biloxi.

Si bien es cierto, una de las formas más populares de presentar el arándano es en fresco, nuestro producto se presentará en forma deshidratada, en la sección de frutas secas, ya que es un mercado poco explorado por los países latinoamericanos y en especial por nuestro país.

Por otro lado, se aprovechará el descarte de la producción del arándano fresco que posee la empresa Hortifruit-Tal SAC, un aproximado 5% de la producción total. Cabe señalar que el concepto de descarte, indica una fruta con un tamaño no adecuado, o un color que no haya sido requerido por el cliente en el exterior el cual generalmente se vende en el mercado nacional o se utiliza para algún proceso de transformación para obtener un producto con valor agregado; y que no señala a una fruta dañada o malograda en su totalidad, por lo que se debe entender que nuestro producto no vendrá de un insumo de baja calidad si no de una fruta que no se puede exportar como fresco y que será bien aprovechado en un proceso de transformación.

Para dar pase al proceso de transformación se debe asegurar que el arándano obtenido esté libre de daños causados por pestes, plagas o enfermedades de cualquier naturaleza. Así mismo se deberá comprobar si el producto es orgánico, ya que nuestro mercado objetivo valora mucho más la fruta que tiene esta certificación.






Sin anular la posibilidad de poder deshidratar arándano que no sea de descarte, para nuestro plan de exportación se emprendió por comprar el descarte a un precio competitivo, dando la posibilidad de obtener mayores ganancias. El proceso de deshidratación se llevará a cabo mediante tercerización, en donde se subcontrata a la empresa Maqfruex del Perú E.I.R.L, la cual posee la maquila y experiencia necesaria para obtener nuestro producto final, envasado y puesto en pallets para su transporte hacia el puerto de Paita. Las especificaciones a cerca del proceso de producción y transporte, se detallarán en el capítulo de Plan de operaciones.

El arándano deshidratado será empaquetado y presentado en bolsas de polietileno de 2.5 kilos; definición que se hizo gracias a la experiencia y recomendación del Ing. Mejía, quien nos comentó que el producto tendría mayor cuidado y resistencia a los microorganismos si se empaqueta en este peso por bolsa.

Para tener conocimiento sobre las presentaciones del consumidor final (el último eslabón de la cadena de distribución); se logró obtener evidencia empírica de los supermercados en Holanda y de la información publicada en su página web. El cuadro 3.25 muestra una comparación de las diversas presentaciones de arándano deshidratado

en los supermercados Albert Heijn y Jumbo, ambos supermercados compiten directamente en el mercado de Ámsterdam y en toda Holanda siendo los más grandes en el país.

Cuadro 3.25. Presentación de arándano deshidratado al consumidor holandés

Presentación de arándano deshidratado	Supermercado	Precio euros	Precio soles	Precio por 1 kilo (soles)	Precio 1 kilo (dólares)	Foto referencial
Arándanos secos (250 gr)	Albert Heijn	1.59	6.12	24.46	79.25	
Arándanos orgánicos (225 gr)	Albert Heijn	3.49	13.42	59.65	193.26	
Arándanos secos (500 gr)	Albert Heijn	4.99	19.19	38.38	124.35	
Arándanos orgánicos (200 gr)	Albert Heijn	2.99	11.5	57.5	186.3	
Arándanos secos (200 gr)	Jumbo	1.22	4.69	23.46	76.01	

Continuación de cuadro

Arándanos
secos (125 gr)

Jumbo

1.49

5.73

45.85

148.55






Fuente: www.ah.nl, www.jumbo.com, SBS. Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

Se hizo conveniente también indagar acerca de los precios y las presentaciones en los que se utiliza arándano deshidratado ya sea en mix de frutas, cereales, avena, etc. El cuadro 3.26 muestra estas presentaciones.

Cuadro 3.26. Diferentes presentaciones de arándano deshidratado

Presentaciones de arándano deshidratado	Precio Euros	Precio soles	Precio por 1 Kilo (euros)	Precio por 1 kilo (soles)	Foto referencial
Galletas de bayas de yogurt con fruta (182 gr)	1.19	4.58	6.54	25.15	
Galletas de avena y arándanos (200 gr)	1.39	5.35	6.95	26.73	
Barras de cereal de arándano seco (140 gr)	1.89	7.27	13.5	51.92	
Pastel de arándano y mora (162 gr)	0.99	3.81	6.11	23.5	

Continuación de cuadro

Palitos de harina de avena de arándano (205 gr)	1.99	7.65	9.71	37.35	
Galletas de arándanos secos (218 gr)	1.89	7.27	8.67	33.35	
Barra de arándano orgánico (50 gr)	1.59	6.12	31.8	122.31	
Harina de arándano y mora (55 gr)	0.92	3.54	16.73	64.35	

Fuente: www.ah.nl, SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.241 USD Elaboración propia

Por otro lado se obtuvo fotografías del stand de frutas secas del supermercado Albert Heijn cortesía de Omar Alva un peruano residente en Holanda, para tener una idea del tamaño de stand de las frutas secas en uno de estos supermercados. La figura 3.3 y 3.4 dan una muestra de ello.

Figura 3.3. Stand de frutas secas en supermercado Albert Heijn



Fuente: Fotografiado por Omar Alva, peruano residente en Holanda.

Figura 3.4.Mix de frutas secas en supermercado Albert Heijn



Fuente: Fotografiado por Omar Alva, peruano residente en Holanda.

3.4.1.2.Envase y Empaque

El producto a exportar tendrá dos tipos de empaque: el envase primario y el envase secundario.

El envase primario está conformado por las bolsas de polietileno de alta densidad que protegerá al producto de la humedad, rayos solares y en general del medio ambiente. A su vez se sabe que a pesar que los arándanos deshidratados tienen duración de doce meses sin perder nutrientes y en total inocuidad; las bolsas de polietileno protegen de agentes externos y de la humedad que podrían dañar el producto en el proceso de transporte. La figura 3.18 muestra un ejemplo del envase primario del producto que se utilizará para la presente exportación.

Figura 3.5. Arándano deshidratado en envase primario (bolsa de 2.5 kilos)



Fuente: Empresa MaqFrux del Peru E.I.R.L

El envase secundario o empaque, viene dado por cajas de cartón corrugado; hay que tomar en cuenta que la cantidad de bolsas por cada caja y el número de cajas por cada pallet, son especificaciones generalmente dadas por el cliente. Sin olvidar cumplir con las normas de empaque de los alimentos importados de la Unión Europea.

3.4.1.3. Propiedades del arándano deshidratado

El sabor agridulce de los arándanos le agrega intensidad a cualquier comida. Y es que la versatilidad de este fruto así como su vida útil se expande cuando este se deshidrata.

En la entrevista electrónica hecha a residentes en Holanda a cerca del consumo de los arándanos secos, nos comentaron que en general se prefiere incorporar los arándanos secos, también conocidos como pasas de arándano (*craisins*), en galletas, panes y en otras clases de comidas horneadas, o esparcirlos en la ensalada para darle un toque de dulzor o simplemente se consumen como un snack.

Los arándanos secos son bajos en grasa y altos en fibra. Cada porción de $\frac{1}{3}$ de taza proporciona unas 125 calorías. También se puede consumir unos 0.5 gramos de

grasa en cada porción de arándanos secos, una pequeña fracción del mínimo recomendado de 44 a 78 gramos de grasa al día, o sea del 20 al 35% de las calorías que se debe consumir a diario (Wolf, 2017).

En cuanto a los carbohidratos y fibra, se sabe que una porción de arándanos secos contiene unos 32 gramos de carbohidratos, o del 9.8 al 14.2% de carbohidratos que se debe consumir a diario, si es que se sigue una dieta de 2,000 calorías. Una porción también contiene unos 7.5 gramos de fibra. Ello beneficia mucho a la salud teniendo en cuenta que el plan alimenticio ideal debe incluir de 21 a 38 gramos de fibra al día para disminuir el riesgo de contraer diabetes tipo-2, algunos tipos de cáncer y otras condiciones menos serias, como la constipación (Wolf, 2017).

Por otro lado incluir arándanos secos en la dieta diaria agrega cerca de 18.5 gramos de azúcar al plan alimenticio. Los azúcares naturales como los que se pueden encontrar en los arándanos secos, probablemente no te traerán problemas de salud. A pesar de esto, se recomienda consumirlos con moderación, debido a que demasiada del azúcar de esta fruta podría obstruir las hormonas, incluyendo a aquellas que regulan la insulina y el azúcar en la sangre (Wolf, 2017).

Los arándanos secos son una buena fuente de vitamina C, dado que cada porción contiene hasta un 20% de la ingesta diaria recomendada. Esto vuelve a los arándanos secos una opción muy viable para acelerar la velocidad a la que sanan las heridas, también se puede obtener un 2% del hierro necesario para cada día en una porción de arándanos. (Wolf, 2017)

3.4.1.4.Marca

Si bien es cierto, la empresa Dried Fruit Export exportará y llegará al consumidor final a través de un canal de distribución indirecto (supermercados en Holanda) quien es el que define el rotulado y etiquetado de acuerdo a su marca y conveniencia en las presentaciones y pedidos; ello no quita la posibilidad que en un largo plazo la empresa pueda expandirse y difundir su propia marca llegando al consumidor final de forma directa logrando una negociación con el importador quien es

el agente clave para lograr el propósito en el mercado de destino, en tanto se ha diseñado un logotipo que permita a la empresa diversificarse en la oferta de nuevas frutas deshidratadas.

A continuación se muestra la etiqueta de los productos posicionando la marca de la empresa (Ver figura 3.6) y el logo de la empresa Dried Fruit Export S.A.C (Ver figura 3.7).

Figura 3.6. Etiqueta de los productos Dried Fruit



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.7. Logo de la empresa Dried Fruit



Fuente: Elaboración propia

El logo posee el nombre de la marca “*Dried Fruit*” (Fruta seca) en color negro, se decidió colocarlo en inglés ya que es un idioma universal, además en Holanda si bien el neerlandés es el idioma oficial, el inglés es el idioma generalmente utilizado para el comercio. Además, las hojas verdes puesta en la palabra “*Dried*”, representa el lado orgánico de las frutas y el cultivo de estas. Se procuró que la etiqueta del producto calce con el nombre y logo de la empresa para que el consumidor relacione fácilmente empresa y producto. Cabe recalcar que la etiqueta se vio adecuada al modelo que usualmente se utiliza en Holanda para las frutas secas.

3.4.1.5. Etiquetado

Según las normas de etiquetado de la UE, nuestro producto no podrá contener cualquier tinta o pegamento tóxico. Contendrá la información nutricional, el valor

calórico por porción. Nombre del producto: dried blueberries (inglés), gedroogde veenbessen (neerlandés). Lista de ingredientes: blueberries (inglés), blauwe bessen. Cantidad descrita en unidad de volumen: en este caso se especifican los gramos o kilos dependiendo de la presentación del producto. Fecha de vencimiento: Consumir antes de la fecha indicada en el envase, la fruta deshidratada tiene una vida útil no mayor a doce meses. Condiciones de almacenamiento: Mantener en un lugar fresco y seco una vez abierto. País de origen: Perú. No se hace necesario describir las instrucciones de uso.

3.4.2. Precio

La política de fijación de precios se estableció considerando criterios de fijación en función a la estructura de costos (costos de producción, transporte y margen de utilidad) y a los precios dados por la competencia.






Asimismo, se debe tomar en cuenta la política de fijación de precios de exportación que se definió: Política competitiva, al seguir con el precio de los competidores e incluso fijar un precio por debajo de este, desanimado la entrada de nuevos competidores al mercado.

La estrategia de fijación de precios está basada en la propuesta de valor considerando la calidad, los costos y el precio de la competencia; todo ello deberá suplir las necesidades tanto de nuestros clientes como la rentabilidad de la empresa. Es así que el precio de introducción que se tomará para el primer año, es de USD29.68 por kilo de arándano deshidratado en términos FOB (debajo de la competencia), para los siguientes años se adoptarán el incremento de un dólar de manera sucesiva hasta llegar al promedio del mercado.

3.4.2.1. Precio promedio FOB de arándano deshidratado

Si bien es cierto se hizo un sondeo de las presentaciones y precios de arándano deshidratado en destino, la forma más habitual en la que se exporta la fruta seca desde Perú, es a granel en bolsas generalmente de cinco kilos (nuestra presentación será en bolsas de 2.5 kilos); es por ello que se buscó precios FOB de arándano deshidratado a granel para obtener un rango de lo que puede estar situado nuestro precio de venta FOB.

Cuadro 3.27. Precios FOB de arándano deshidratado a granel

Presentación de arándano deshidratado	Compañía	Precio Dólar	Precio soles	Precio por 1 kilo (dólar)	Precio por 1 kilo (soles)	Foto referencial
Dried Blueberries premium azucarado 150 gr	Healthy Garden	\$4.99	S/.16.17	\$33.28	S/.107.8	
Dried Blueberries 80 gr (orgánico).	QYF	\$7.82	S/.25.34	\$97.75	S/.316.71	
Arándano deshidratado por 40 gr (orgánico)	Milenrama	\$6.38	S/.20.67	\$159.5	S/.516.78	
Dried Blueberries (1 kg)	J & Sharp Holdings	\$125	S/.405	\$125	S/.405	
Organic Dried Blueberries	NutriBoost	\$100	S/.324	\$100	S/.324	

Fuente: www.alibaba.com, www.amazon.com, SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD
Elaboración propia.

El cuadro 3.27, muestra precios FOB de arándanos deshidratados ofertados a granel con un pedido mínimo aproximado de 10 toneladas (Alibaba Group, 2017). Los precios FOB se sitúan en un rango de 33.28 a 159.5 dólares el kilo de arándano deshidratado, diferenciado por los arándanos deshidratados orgánicos y los que no lo son.

3.4.3. Plaza

Se determinó la forma en que se llegará al cliente o consumidor final. En este sentido se analizó los canales de distribución y se planteó como se distribuirá nuestro producto al mercado de destino. Se logró indagar acerca de la comercialización de frutas frescas y secas con un peruano residente en Holanda, Omar Alva, quien es trabajador de la empresa Xpol “where demand and supply synchronise”²⁹, nos comentó que la distribución en el rubro específico de frutas y flores la realizan los mayoristas y son ellos los que se encargan de hacerlos llegar a las cadenas de supermercados más influyentes de Holanda, en este caso Albert Heijn y Jumbo, dos supermercados que compiten constantemente por la atracción del consumidor. El cuadro 3.28 muestra una lista de los principales mayoristas a los cuales nuestro producto será presentado.

Cuadro 3.28.Principales mayoristas de frutas y verduras en Holanda

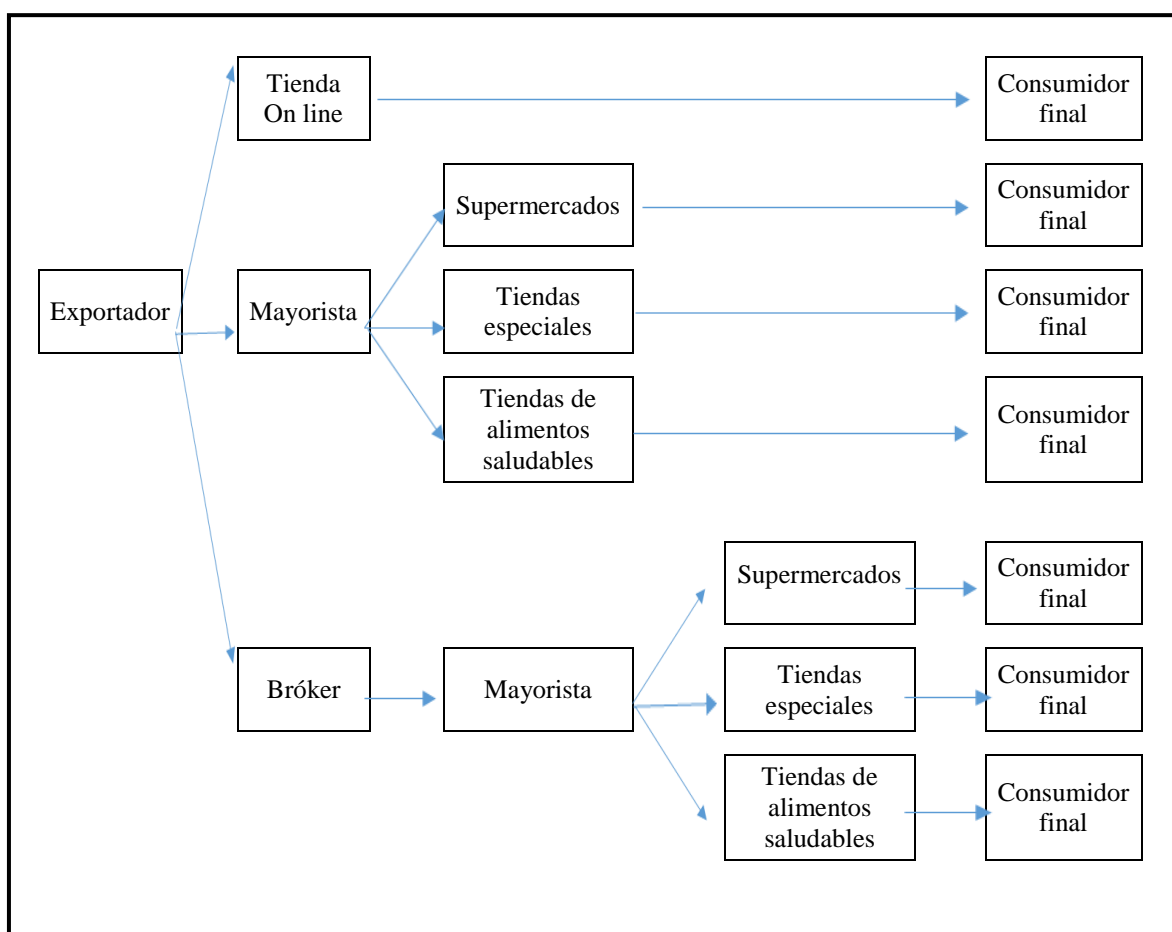
Importadores	Dirección	Teléfono/Fax	Correo	Página web
Helsu International	BV Rijksweg 192-01 7011 EE Gaanderen The Netherlands	T: +31 315 632525 F: +31 315 631333	info@helsufoods.com	http://www.helsufoods.com
Bud Holland BV	Postbus 411 3140 AK Maassluis	T: +31 174 535353 +31 174 513912	exotics@bud.nl	http://www.bud.nl
G.H. Lukassen en Zoon BV	Laagraven 13 3439 LG Nieuwegein	T: +31 30 2885557 +31 30 2891202	info@lukassena.nl	http://www.lukassenagf.nl
Nature's Pride BV	Honderdland 70 2676 LS Maasdijk	T: +31 174 525900 +31 174 525909	info@naturespride.nl	http://www.naturespride.nl
Ben van der Waal Zuidvruchten BV	Groothandelsmarkt 176 3044 HG Rotterdam	T: +31 10 4153812 +31 10 4379494	info@benvdwaal.nl	http://www.benvdwaal.nl/
De Groot International BV	Postbus 130 5320 AC Hedel	T: +31 73 5998888 +31 73 5998899	info@degroot-int.nl	http://www.degroot-int.nl
Fruitmasters Holland B.V.	Deilseweg 7, 4191 NX Geldermalsen, The Netherlands. P.O. Box 222, 4190 CE Geldermalsen, The Netherlands.	Tel. 0031 - (0)345 578 800, Fax 0031 - (0)345 578 803.	info@fruitmastersholland.nl	www.fruitmastersholland.nl

Fuente: Elaboración propia.

²⁹ Empresa Holandesa importadora de flores, hortalizas y en pequeña cantidad, frutas

A pesar que se tiene esta lista de potenciales importadores, no se descarta que a largo plazo se haga necesario requerir de los servicios de un Bróker; agente que se encargará de organizar la comunicación y el contacto eficiente con nuestros posibles compradores. Además debido a la creciente demanda de los holandeses por la compra on line, se tomará en cuenta también una distribución de envío por internet. La cadena de distribución para arándano deshidratado se plasma en la figura 3.8.

Figura 3.8. Cadena de distribución para arándano deshidratado en Holanda



Fuente: Omar Alva, videoconferencia del 06/08/2017. Elaboración propia.

En el cuadro 3.28 se muestra la lista de todos los posibles clientes e importadores a los que se pretendió contactar, de los cuales se logró establecer comunicación con la empresa Nature's Pride BV, empresa importadora formal que posee experiencia e interés en la comercialización de fruta seca y frescas, distribuyendo sus productos en supermercados y mini-markets en Holanda. Las especificaciones de la venta y posventa se detallan a continuación:

Cuadro 3.29.Descripción de potenciales compradores

Potenciales compradores o clientes	País	Ciudad	Dirección
Nature's Pride BV	Holanda	Ámsterdam	Honderdland 70 2676 LS Maasdijk

Fuente: Elaboración propia

Las especificaciones de la venta y posventa con nuestro importador para el primer mes se detallarán a continuación:

Cuadro 3.30.Condiciones de entrega del producto

Factores de transacción	Condiciones
Punto de entrega	Puerto de Paita
Logística de entrega	Transporte marítimo máximo 30 días de plazo
Cantidad	240 cajas de 12.5 kg de arándano deshidratado
Calidad	Arándano deshidratado de primera calidad (buen color, olor), certificado orgánico.
Condiciones de pago	Pago por transferencia electrónica 50% al confirmar la reserva del <i>booking</i> y 50% restante contra entrega de los siguientes documentos: Factura, C.O, PL, BL.

Fuente: Elaboración propia, C.O = Certificado de Origen, PL = *Packing List*, BL = *Bill of Lading*

3.4.4. Promoción

Se pretende hacer conocido el producto a través de la presentación del mismo en ferias internacionales, ferias nacionales, ruedas de negocios, páginas web y correos electrónicos; en donde se brinde conocimiento acerca de la calidad, confiabilidad, beneficios y seguridad de nuestro producto con el objetivo de captar la atención de potenciales clientes y estableciendo confianza y comunicación constante con nuestros compradores. Con la promoción de nuestro producto se busca estrechar vínculos e incrementar la cartera de clientes. Con la participación en ferias también se abre la posibilidad de figurar en la lista de expositores de la página web de los organizadores e invitaciones especiales en donde se confraterniza además con potenciales proveedores, ya que también se expone tecnologías, envases, embalajes e insumos para diversos sectores, en especial el agrícola.

3.4.4.1.Ferias internacionales

Se hizo conveniente hacer una aproximación a las ferias internacionales realizadas y por realizar en el continente europeo, en Holanda y en la ciudad de Ámsterdam. El cuadro 3.31, muestra un listado de las ferias más importantes de Europa relacionadas con la alimentación, la innovación y el incentivo a una vida saludable.

Cuadro 3.31. Ferias internacionales realizadas en Europa en el sector de alimentación, bebidas y salud principalmente

Ferias	Segmento de la oferta	Características	Alcance y sector	Lugar	Fecha	Página web de contacto
Free From Food Expo (2017)	Es una feria internacional dedicada a una alimentación sana y saludable. En la Feria se encuentran profesionales del sector alimenticio que ofrecen alimentos ecológicos, libres de tóxicos, de gluten o de lácteos, entre otros.	El evento ferial es una plataforma de comercio específica para compradores del comercio al por menor, servicios de alimentación, tiendas de conveniencias y de salud que brinda a una amplia lista de proveedores la oportunidad de encontrarse personalmente con serios compradores europeos.	Internacional / Alimentación y bebidas	Fira Barcelona - Gran vía, España	Jueves 08 - Viernes 09 de Junio 2017	http://www.freefromfoodexpo.com/
De Nationale Gezondheids Beurs- Feria Nacional de la Salud (2017)	Es una feria destinada a los interesados en estilos de vida más saludables. Esta feria es visitada por más de 40.000 personas y cuenta con la presencia de 300 expositores.	El evento es una oportunidad para estar en contacto con autores, bloggers, entrenadores y expertos acerca de un estilo de vida saludable, además de reunir a un segmento de mercado interesado en su salud y a la alimentación saludable	Internacional / Salud	Jaarbeurs Utrecht, Holanda	Jueves 01 - Domingo 04 de febrero 2018	www.denationalegezondheidsbeurs.nl
Horecava (2017)	Es la mayor feria de profesionales de la industria de catering de bebidas y alimentos de Benelux. En Horecava 2016 asistieron 63.000 profesionales del rubro y participaron 600 empresas que fueron divididas en ocho segmentos: Panadería, Bebidas, Servicios, Servicio Rápido, Cocina, Productos Alimenticios, Decoración e Inventario. Dentro de los segmentos, se exponen las tendencias y desarrollos a través de talleres, demostraciones, presentaciones y concursos	Horecava expone en 4 días todo acerca de la industria de la alimentación. Casi 63.000 profesionales del sector de más de 40.000 empresas interesadas buscan tendencias y nuevos productos y servicios. Los encuentros personales son fundamentales para el 50.000 m2 de exposición en Horecava.	Internacional / Catering y hostelería	Ámsterdam RAI, Países Bajos	Lunes 08 - jueves 11 de Enero 2018	www.horecava.nl

Continuación de cuadro

Fruit Logística (2017)	<p>Fruit Logística es una de la más importantes ferias del mundo, reúne a más de 3.077 expositores y 76.000 visitantes todos los años para exponer el potencial de los negocios en el sector internacional de productos frescos. Fruit Logística incluye todas áreas de negocio y participantes del mercado de los productos frescos proporcionando una visión completa de todas las novedades, productos y servicios en todo el proceso. Fruit Logística ofrece así excelentes oportunidades de establecer contacto con los principales grupos objetivos a nivel de toma de decisiones</p>	<p>Exponen empresas del sector de productos frescos; incluyendo compañías a nivel mundial, así como pequeños y medianos proveedores de todo el mundo, incluye en todo el espectro del sector hortofrutícola: Frutas y hortalizas frescas, Frutos secos y frutas desecadas, Embalaje y etiquetado, Transporte y sistemas logísticos, Gestión de stock y almacenamiento, Prensa y medios de comunicación, Informática y soluciones de internet, Técnicas de cultivo, Invernaderos y tecnología de invernaderos.</p>	<p>Internacional / Frutas y hortalizas en todo aspecto</p>	<p>Berlin ExpoCenter City y City Cube Messedamm 22 14055 Berlín , Alemania</p>	<p>Miércoles 07 - Viernes 09 de Febrero del 2018</p>	<p>http://www.fruitlogistica.de</p>
Anuga (2017)	<p>Anuga reúne 10 ferias en una, representando la diversidad de la industria de alimentos y bebidas. Debido a la combinación especial de grandes y pequeños, tanto a nivel nacional como internacional, el Anuga se ha convertido en el primer lugar comercial del mundo. Con los diversos temas de tendencia, Anuga también demuestra un enfoque consistente en las tendencias de la rama del futuro, brindando la oportunidad para hacer contactos personales y probar el futuro.</p>	<p>Anuga reúne más de 7.000 expositores de 100 países y ponen en marcha la mayor plataforma comercial de la industria internacional de alimentos y bebidas.</p>	<p>Internacional / Alimentación y bebidas</p>	<p>Colonia, Alemania</p>	<p>Sábado 07 - Martes 11 de Octubre 2017</p>	<p>http://www.anuga.com</p>

Fuente: AUMA (Asociación Alemana del Sector de Ferias y Exposiciones) del sitio web: www.auma.de; SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior), del sitio web: www.siicex.gob.pe. Elaboración propia.

Del listado de ferias europeas, se eligió asistir a dos de ellas: From Food Expo y Frui Logistic, debido a su interés con la alimentación y el enfoque de los frutos y comida saludable, para ello se procuró tener una aproximación del tarifario y las ofertas a cerca del montaje de los stands y de todo lo que respecta a la participación de las ferias elegidas durante el tiempo que duren estas y contando con la asistencia del gerente y administrador.

- a. Free From Food Expo 2016:** Tuvo lugar en Ámsterdam RAI (un predio ferial en Holanda). El cuadro 3.32 muestra los principales servicios y costos adicionales. Se tomará en cuenta un espacio de 12 m², el registro y la publicidad de banners por 6 meses.

Cuadro 3.32. Tarifario de participación en feria Free From Food

Servicio	Descripción adicional	Precio EUR	Precio USD
Stand Space (por m2)	Espacio mínimo de cada stand es de 12 m ²	€ 225	\$266
Equipamiento del stand básico (por m2)	Paredes de separación; logotipo con el nombre de la empresa; Alfombra beige; 1 proyector por 6m2, Conector de pared incl. fuente de alimentación	€ 75	\$89
Equipamiento del stand estándar (por m2)	Paredes de separación, logotipo con el nombre de la firma, alfombra beige; 1 proyector por 6m2, Conector de pared incl. fuente de alimentación; limpieza diaria; Muebles que consta de 1 mesa, 3 sillas y 1 escritorio	€ 105	\$124
Registro	Cuota obligatoria, incluye el total acceso al manual promocional, entrada del perfil de la empresa al catálogo de la Free From Food, entrada a la página web de la FFF con el logo de la compañía y un link de enlace a la página de web de la misma y tarjetas de invitación gratis.	€ 395	\$466
Catálogo de publicidad	Páginas a todo color	€ 550	\$649
Publicidad en banners	Duración: 10 meses	€ 650	\$767
Publicidad en banners	Duración: 6 meses	€ 450	\$531
Cena de la feria	por persona	€ 85	\$100

Fuente. www.freefromfoodexpo.com, Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 EUR = 1.18 USD

- b. Fruit Logística 2018:** Tienen lugar en Berlín Alemania, y reúne a la mayor cantidad de expositores europeos y de resto del mundo cada año. El cuadro 3.33, muestra los principales servicios y costos generados por esta feria, que tiene en su mayoría expositores de frutas y hortalizas en todas sus presentaciones.

Cuadro 3.33. Tarifario de la participación en feria Fruit Logística

Servicio	Descripción adicional	Precio en Euro	Precio en Dólar
Stand en línea	Espacio mínimo de cada stand es de 12 m ² . El	€ 199	\$235
Stand en esquina	alquiler del stand por m2 incluye: (incl. gastos de	€ 213	\$251
Stand en península	luz/agua, alumbrado del pabellón, calefacción,	€ 227	\$268
Stand isla	limpieza del pasillo y vigilancia	€ 241	\$284
Equipamiento del stand básico	Paredes de sistema/Octanorm en diferentes colores, almacén con cerradura, 2 columnas trianguladas 70 x 70 x 250 cm, Moqueta de fieltro en diferentes colores, Mostrador de información, 100 x 100 x 50 cm en diferentes colores, Acometida eléctrica, focos, enchufes múltiples, Rótulo: 20 caracteres en las columnas frontales con el mismo texto Helvetica semigrueso, Logotipo en el mostrador de información.	€ 100	\$118
Equipamiento del stand estándar	Paredes de sistema/Octanorm en diferentes colores, almacén con cerradura, 2 columnas 50 x 50 x 300 cm, Moqueta de fieltro en diferentes colores, Mostrador de información, 100 x 100 x 50 cm en diferentes colores, Estantería con 4 baldas, 200 x 100 x 50 cm (para el almacén), Perchero (para el almacén), Frigorífico de 140 l de contenido (para la cabina), Mesa redonda (diámetro = 70 cm, altura= 72 cm en blanco), Silla "Viento", Papelera, Acometida eléctrica, focos, enchufes múltiples, Rótulo: 20 caracteres en las columnas frontales con el mismo texto, Helvetica semigrueso, Logotipo en las columnas de frente (aproximadamente 40 x 45 cm).	€ 140	\$165
Equipamiento del stand especial	Sistema Máxima, elementos para pared de diferentes colores, 250 cm de altura, almacén con cerradura con pieza superpuesta a 400 cm, Moqueta de fieltro en diferentes colores, Mostrador de información, 100 x 100 x 50 cm, en diferentes colores, Estantería con 4 baldas, 200 x 100 x 50 cm (para el almacén), Perchero (para el almacén), Frigorífico de 140 l de contenido (para la cabina), Mesa cuadrada (80 x 80 cm, altura= 72 cm) en blanco, silla, papelera, Acometida eléctrica, focos, Enchufes múltiple, Logotipo/Rótulo: 20 caracteres sobre la superficie de la pieza superpuesta con el mismo texto, Helvetica semigrueso.	€ 200	\$236

Continuación de cuadro

Registro – expositores	Cuota obligatoria, prestaciones del paquete publicitario.	€ 499	\$589
Registro - Co-expositores	Se pondrá a cuenta del expositor principal	€ 90	\$106

Condiciones de pago: La fecha de vencimiento para el pago del alquiler del espacio se indica en la factura inicial (100% del alquiler del suelo), así como en la factura definitiva.

Fuente: www.fruitlogistica.de, Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 EUR = 1.18 USD

3.4.4.2. Ferias nacionales

Se tomó en consideración asistir a las ferias realizadas en nuestro país, las cuales también logran reunir diferentes compradores de los cinco continentes. Una de las principales ferias a las que se asistirá es la Expoalimentaria, que es organizada por la Asociación de Exportadores (ADEX) con el apoyo de PromPerú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y Ministerio de Relaciones Exteriores (MIREX). El cuadro 3.34, detalla el sector que abarca la Expoalimentaria 2017 en nuestro país.

Cuadro 3.34. Feria nacional del sector alimentación y bebidas principalmente

Feria	Segmento de la oferta	Lugar	Fecha	Página web de contacto
Expo-alimentaria 2017	Expoalimentaria es la principal plataforma de negocios internacional del sector alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más importante de Latinoamérica, la cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores provenientes de los cinco continentes, logrando ampliar la visión sobre la nueva oferta que se está llevando del Perú al mundo. Congrega más de 45,090 visitantes profesionales, asimismo, más de 650 empresas exhiben sus productos y lo último en tecnología.	Centro de Exposiciones Jockey, Lima – Perú	Miércoles 27 - Viernes 29 de Septiembre 2017	http://www.expoalimentaria-peru.com

Fuente: Expo-alimentaria Perú, del sitio web: www.expoalimentariaperu.com. Elaboración propia.

El cuadro 3.35 muestra información acerca del tarifario de los costos en los que se incurrirá para hacer posible la asistencia en la Expo alimentaria realizada en la capital de nuestro país.

Cuadro 3.35. Tarifario de stands en la Expoalimentaria 2017

Zonas	Fuentes	Tarifa regular dólares (por m2)
A	1	\$310
	2	\$325
	3	\$345
B	1	\$295
	2	\$315
	3	\$330
Otras Zonas	1	\$280
	2	\$290
	3	\$300

Fuente: Expoalimentaria Perú. Elaboración propia.

Asistir a ferias tanto nacionales como internacionales es clave para establecer el interés por nuestros productos en potenciales compradores, es importante no perder el contacto y realizar un seguimiento posterior a la realización de la feria con todos los vínculos que se logró obtener en el evento; vía telefónica, reunión para cierre de negocio, vía electrónica, aunque lo más recomendable es tener una relación lo más cercana posible a nuestro potencial cliente. Para ello se tendrá presente la repartición de tarjetas de contacto y presentación, CD's o USB's que contengan toda la información necesaria a cerca de nuestra empresa y productos.

3.4.4.3. Ruedas de negocio

Otra herramienta que es muy beneficiosa para hacer contactos y exhibir nuestros productos es la Rueda de negocio; este evento trata de una relación comercial entre empresas nacionales y extranjeras que se reúnen con el objetivo de concretar negocios de importación o exportación. La rueda de negocios tiene la ventaja de realizarse entre empresas similares, es decir que se busca reunir compradores y expositores del mismo sector o rubro. Existen tres puntos claves que se deben definir

antes de iniciar una rueda de negocios: establecer las muestras que mejor representen a nuestro producto, definir el precio y calcular los tiempos y plazos de entrega.

Ruedas de negocios en nuestro país son organizadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de PromPerú.

PerúNatura constituye la principal plataforma para la promoción de productos desarrollados bajo principios de sostenibilidad ambiental, social y económica: biocomercio, orgánicos, comercio justo y sostenible. Es una rueda de negocios enfocada en nuestra biodiversidad alimentaria y que incluye dentro de su línea de productos en el sector alimentos y bebidas; a los frutos secos y deshidratados, snack, alimentos procesados, conservas, productos orgánicos, frescos y congelados.

Norte Exporta es otra rueda de negocios realizada en la región norte de nuestro país, que busca promover el intercambio comercial entre empresas compradoras de diversas partes del mundo con empresas productoras y exportadoras del Norte del Perú, generando oportunidades de negocios para ambas partes.

Se decidió ir a las dos ruedas de negocios realizadas en el norte del país, aprovechando la cercanía con el potencial cliente y la selección del público asistente.

3.4.4.4. Página web y correo electrónico

Tener una página web dinámica, actualizada y fácil de manejar es una herramienta que nos ayudará a contactar en tiempo real a nuestros potenciales compradores. Es primordial que nuestra página muestre una exposición virtual de imágenes reales a cerca de nuestros productos y sus diferentes presentaciones, del proceso de elaboración, los proveedores con los que se trabaja y las certificaciones con las que se cuenta, a su vez se debe atribuir opciones de cambio de idioma, para facilitar una navegación más ágil y cómoda para el lector. Sin embargo, de nada servirá tener una página web sin haber considerado la creación de un correo electrónico corporativo, en donde el importador pueda ponerse en contacto directo con nuestra empresa, esta información debe estar claramente señalada en la página web. Proporcionar información

acerca de la misión, visión, equipo de trabajo y de los eventos a los que asistimos, será clave para generar confianza y seguridad en el importador.

3.4.5. Gastos de ventas

El cuadro 3.36, muestra la proyección de los gastos en los que la empresa incurrirá para la promoción del producto en un periodo de cinco años. Se asistirán a cuatro ferias anuales, entre internacionales y nacionales, con el objetivo de no perder la continuidad de la presentación de los productos ni el contacto con los interesados, se escogió los stands estándar y de mejor ubicación, con publicidad en banners por seis meses (en el caso de las ferias internacionales), lo que nos permitirá tener presencia en el exterior incluso cuando la feria ya ha culminado. Se tomaron en cuenta gastos de estadía, pasajes aéreos, inscripción (que es obligatoria en todas las ferias). Por otro lado la creación de la página web y su mantenimiento también se incluyó como un gasto anual, detallado en el mes de enero.

Cuadro 3.36. Gastos de Ventas

Concepto	Enero	Mayo	Julio	Septiembre	Año 1
a. Ferias Internacionales					
Free From Food					
Stand		S/. 4,821.12			S/. 4,821.12
Inscripción (2 personas)		S/. 2,157.84			S/. 2,157.84
Publicidad en banners		S/. 1,720.44			S/. 1,720.44
Pasajes Aéreos (2 personas, ida y vuelta)		S/. 8,598.96			S/. 8,598.96
Estadía (2 personas por 4 días)		S/. 2,000.00			S/. 2,000.00
Fruit logística					
Stand			S/. 13,608.00		S/. 13,608.00
Inscripción (2 personas)			S/. 1,908.36		S/. 1,908.36
Catálogos de publicidad			S/. 1,976.40		S/. 1,976.40
Pasajes Aéreos (2 personas, ida y vuelta)			S/. 8,501.76		S/. 8,501.76
Estadía (2 personas por 4 días)			S/. 4,000.00		S/. 4,000.00
b. Ferias Nacionales					
Expoalimentaria					
Stand				S/. 1,053.00	S/. 1,053.00
Pasajes Aéreos (2 personas, ida y vuelta)				S/. 810.00	S/. 810.00
Estadía (2 personas por 4 días)				S/. 400.00	S/. 400.00
c. Rueda de negocios					
Pasajes Aéreos (2 personas, ida y vuelta)				S/. 1,053.00	S/. 1,053.00
Estadía (2 personas por 4 días)				S/. 400.00	S/. 400.00
Creación de marca y logotipo	S/. 1,000.00				
Creación de página web y mantenimiento	S/. 1,200.00				S/. 1,200.00
Totales Soles	S/. 2,200.00	S/. 19,298.36	S/. 29,994.52	S/. 3,716.00	S/. 54,208.88
Totales Dólares	\$679.01	\$5,956.28	\$9,257.57	\$1,146.91	\$16,731.14


Fuente: SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia.

3.5.PLAN DE OPERACIONES

3.5.1. Ficha Producto – Insumo

El cuadro 3.37 muestra la descripción del producto y todas las características físicas químicas que contiene.

Cuadro 3.37. Ficha producto e insumo de arándano deshidratado

Arándano Deshidratado	
Partida Arancelaria	
0813400000 (melocotones, incl. los griñones y nectarinas, peras, papayas, tamarindos y demás frutos comestibles, secos (exc. frutos de cáscara, bananas o plátanos, dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas", guayabas, mangos y mangostanes, agrios "cítricos", uvas y pasas, albaricoques "damascos, chabacanos", ciruelas y manzanas, sin mezclar entre sí))	
Nombre Científico	
<i>Vaccinium corymbosum</i>	
Ventana Comercial	
Todo el año	
Descripción	
Arándano deshidratado, seleccionado libre de impurezas, sin cáliz, desinfectado y envasado. El deshidratado se realiza a través del proceso de deshidratación por horno.	
Presentación	
Arándano deshidratado presentado en bolsas de polietileno de 2.5 kilos y cajas de cartón corrugado de 12.5 kilos. La cantidad de envasado es determinado por el cliente.	
Características Físico Químicas	
Brix o solubilidad (32 a 42) el cual se mide por índice refractométrico ³⁰ a 20°C, humedad (10.5% a 18%), no necesita rehidratación, , Acidez (1.8 a 2.8), PH (3.2 a 4.5), no posee insumos alternativos, no es necesario incluir SO2 (en caso lleve deberá ser declarado)	
Comentarios	
<p>El arándano es un fruto originario de América del Sur, en donde se consume con mayor frecuencia. A pesar de que Chile es el mayor productor de arándano en América Latina, Perú está cada vez más cerca de igualar en un futuro no muy lejano esta producción.</p> <p>El arándano deshidratado es un producto nuevo en Perú, mucho más nuevo que el propio arándano fresco, siendo un desafío mayor el incursionar en esta producción. El arándano es conocido por su alto valor nutritivo, son cerca de veinticinco propiedades beneficiosas de este producto para la salud, siendo una de las más conocidas, el poder antioxidante que al ser deshidrata posee un beneficio mayor en lo que respecta a su olor, color, sabor y textura.</p>	

Fuente: Ing. Agroindustrial Celis Mejía Nunton, Elaboración propia

³⁰ Medida que da como resultado la salinidad a través de un refractómetro.

3.5.2. Cadena de Producción

“Se entiende por cadena de producción, al conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas y verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto, cuya finalidad es satisfacer al consumidor” (Montiguad, 1992)

Dried Fruit Export S.A.C elaborara un producto procesado que permite preservar por mayor tiempo las propiedades del arándano fresco, cualidades valoradas por los consumidores del mercado holandés, en atención a sus propiedades antioxidantes.

El Dr. Guillermo Petzold³¹ comentó que las innovaciones en la cadena productiva de los alimentos, actualmente están alineadas con los requerimientos de los consumidores donde las tendencias predominantes son el consumo de alimentos saludables y que contengan características funcionales. Por ello, nuestra investigación apuesta por innovar en el proceso de transformación de los arándanos frescos, para obtener un producto procesado con características funcionales, características que son altamente apreciadas por los consumidores.

El proceso de operaciones para obtener el arándano deshidratado se llevará a cabo a través de la contratación de maquila de la empresa “Maqfruex del Perú E.I.R.L”, empresa experimentada en el proceso de deshidratación, cuya planta está equipada con la tecnología más sofisticada para obtener un producto con el mínimo defecto posible. Maqfruex presta servicios de maquila a empresas que incursionan en la exportación y comercialización de frutas deshidratadas tales como plátano, piña, mango, aguaymanto y recientemente haciendo mayores pruebas de deshidratación del arándano (se entiende que es un producto nuevo en el mercado nacional). Dicha empresa tiene ubicada su planta en Sector Cieneguillo norte, valle Chira – Sullana – Piura, esta ubicación hace más corto el recorrido del producto terminado hacia el terminal de Paita.

³¹ Investigador de la Universidad de Bio Bio - Chile

Dos criterios se tomaron en cuenta para la elección de esta empresa como prestadora de servicio de maquila: la aproximación a la materia prima (Rapel S.A.C, en la ciudad de Piura) y la experiencia con el deshidratado de arándano.

A largo plazo se podría pensar en especializarse en el proceso y adquirir la maquinaria y el personal necesario para hacerse cargo del procesamiento, sin embargo, para nuestra investigación y por un tema de aminorar costos en la etapa inicial del proyecto y la inversión, se decidió tercerizar la producción contratando la maquila para el proceso.

La materia prima se obtendrá de la empresa Hortifrut – Tal S.A.C a través de su planta de procesamiento Sociedad Agrícola Rapel S.A.C ubicada en la región Piura. Como se conoce Hortifrut S.A, es una empresa chilena centrada en la producción y exportación de berries que se constituyó en nuestro país en el año 2014 como una sociedad anónima cerrada bajo el nombre de Hortifrut – Tal S.A.C. Se sabe que la cosecha de arándanos en Chile aún no empieza cuando la de nuestro país está en los meses de producción (setiembre a noviembre aproximadamente); es por ello que esta consolidación tiene por objeto aumentar la participación de Hortifrut S.A. en la producción temprana del hemisferio sur, colocando a la compañía en su posición de liderazgo en la comercialización de berries.

Hortifrut – Tal S.A.C, tiene un proyecto ambicioso que en la actualidad responde a 500 hectáreas de arándanos en el Valle de Olmos, dichas hectáreas les permite aumentar la oferta de fruta temprana además de tener una zona con condiciones climáticas ideales, suelos arenosos y disponibilidad de agua.

La ubicación de las hectáreas de cultivo de arándanos en Olmos, se puede visualizar en la figura 3.9, Hortifrut – Tal S.A.C terceriza su proceso productivo en la ciudad de Piura mediante la Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., dedicada a la producción, procesamiento y exportación de fruta fresca. Esta ubicación es uno de factores por los que se eligió esta empresa como proveedor de nuestra materia prima, ya que facilita su traslado y aminora los costos de transporte.

Figura 3.9. Proyecto Olmos - Hortifrut-Tal SAC



Fuente: www.hortifrut.com

A continuación, se procederá a detallar el proceso de producción del arándano deshidratado, el cual se dividirá en tres fases: Obtención de materia prima (insumos de arándano fresco), traslado de la materia prima y el proceso de deshidratación.

3.5.3. Obtención de materia prima (arándano fresco)

El arándano obtenido en las hectáreas de la empresa Hortifrut – Tal S.A.C es traslado a la Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. Es aquí donde se ejecuta la recepción del arándano para su proceso; como ya se detalló anteriormente el descarte se selecciona para ser utilizado en jugos, IQF o congelado y para la venta en el mercado nacional. Este último es el que se necesitará como materia prima principal para el proceso de deshidratación.

3.5.4. Traslado de la materia prima

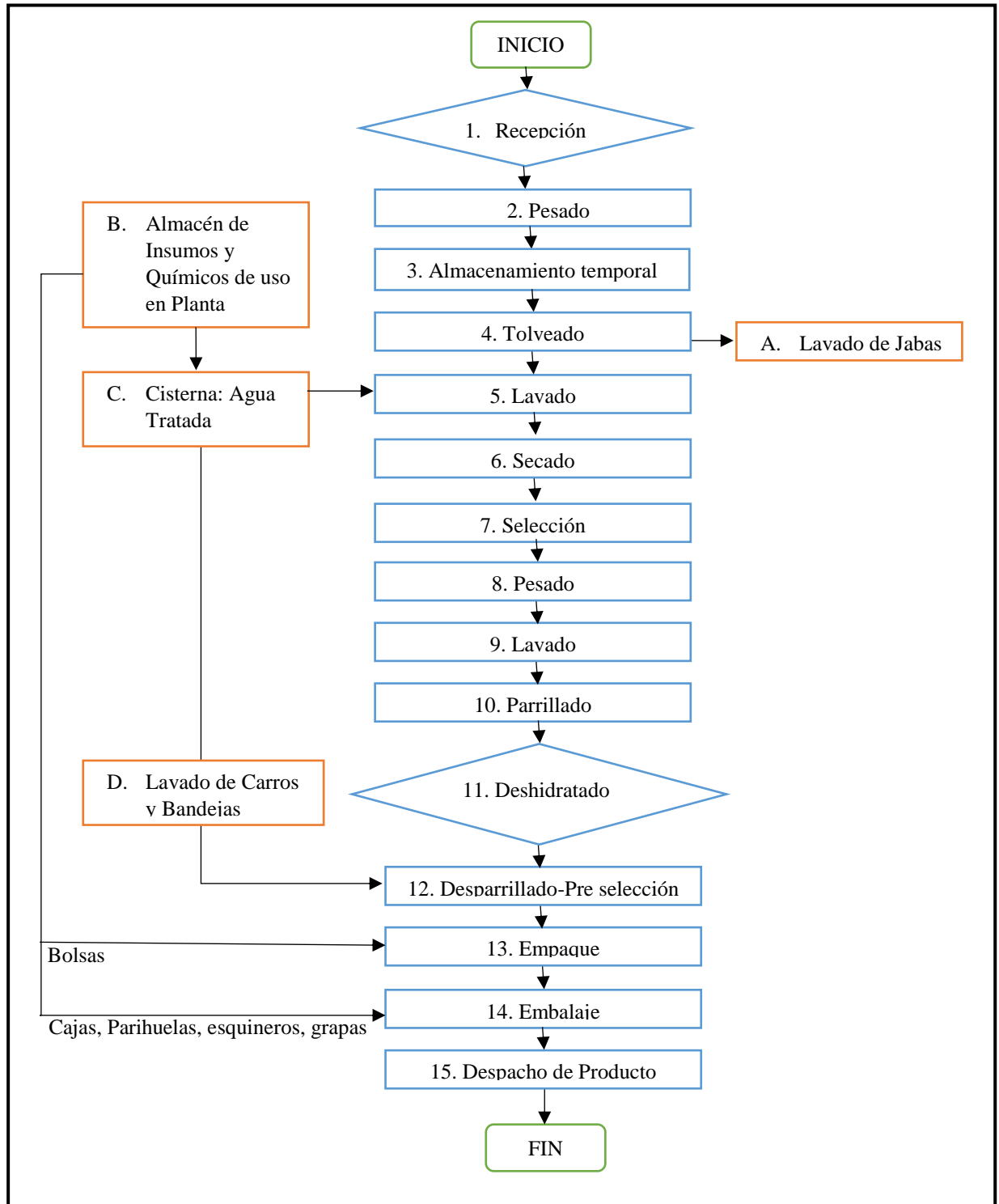
El transporte de la materia prima obtenida de la procesadora Rapel S.A.C a la planta que nos brindará el servicio de maquila para el deshidratado (Maqfruex del Perú E.I.R.L), será a través de transporte de contenedor refrigerado, requisito importante que permite que el principal insumo de nuestro producto (arándano de descarte) llegue en óptimas condiciones para ser procesado.

3.5.5. Proceso de deshidratación

El proceso de deshidratación del arándano se realiza en una planta equipada con toda la maquila necesaria. La maquinaria esencial para este proceso consta de: un horno industrial, una envasadora, una balanza industrial, tamizadora, tina de lavado. Es importante tener en cuenta que el personal que ingresa a dichas áreas deben vestir correctamente con el atuendo asignado que consta principalmente de un uniforme blanco, botas blancas, guantes, protector de la cabeza y tapa boca.

La figura 3.10, describe el proceso de deshidratación del arándano desde la recepción de la fruta hasta el empaque.

Figura 3.10. Diagrama de flujo de arándano deshidratado



Fuente: Ing. Celis Mejía. Elaboración propia

El arándano es cosechado en el momento de su madurez fisiológica y transportada desde la planta de Rapel hasta la planta de procesamiento Maqfruex del Perú, empacado y puesto bajo refrigeración (10° C a 4°C). Se toma en cuenta que las condiciones de almacenamiento temporal consideran colocar el arándano bajo sombra entre la cosecha y el empacado.

El procesamiento inicia con el abastecimiento, lavado y desinfección del arándano para eliminar carga de microorganismos contaminantes y materia externa de la fruta. La humedad externa producida en la etapa de desinfección es retirada con un secador de aire forzado, luego se separa la fruta que no cumple con las especificaciones de calidad y de esta manera se selecciona la fruta para deshidratación dejándola pasar hasta el tamizador o calibrador.

El arándano calibrado es separado en rangos, y las unidades de cada arándano son acomodadas en las jabas hasta el almacenamiento temporal.

El arándano es pesado antes y después de ingresar a la cámara de maduración; luego es lavado para hacer su ingreso a una zona más inocua.

Al llegar al área de deshidratado, el arándano al salir de los hornos pasa por el desparrillado y una inspección para eliminar el producto fuera de las especificaciones (especificaciones hechas por el cliente), para luego acomodarlo en sus empaques debidamente sellados y posteriormente ingresados al detector de metales, finalmente se codifican.

El producto final es embalado en cajas y codificado según corresponda el pedido o presentación.

A continuación se detallarán los pasos del flujo de procesos de arándano deshidratado:

1. **Recepción de la fruta:** El arándano obtenido por la empresa Hortifrut – Tal SAC en jabas es recepcionado y apilado sobre parihuelas.

Figura 3.11. Pila de jabas de arándano fresco



Fuente: Fotografía tomada en MaqFruex del Perú

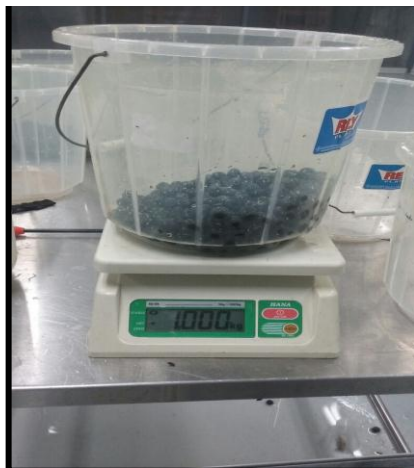
Figura 3.12. Jaba de arándanos frescos



Fuente: Fotografía tomada en MaqFruex del Perú

2. **Pesado:** El arándano recepcionado es pesado en una balanza para determinar la cantidad de fruta por proveedor que entra.

Figura 3.13. Pesado de arándano fresco



Fuente: Fotografía tomada en MaqFruex del Perú

3. **Almacenamiento temporal:** El arándano es almacenado momentáneamente mientras comienza el proceso de producción.
4. **Tolveado:** El personal de área de selección tolvea³² las jabas almacenadas temporalmente a las fajas para su respectiva selección y descarte de fruta.

³² Acción de dejar caer uno a uno la fruta puesta en jabas a otro recipiente.

Figura 3.14. Tolveado y selección de arándano fresco



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú

- 5. Lavado:** En esta etapa del proceso se realiza el lavado de la fruta, con el fin de retirar la carga orgánica de su superficie y preparar la fruta para la desinfección y control fúngico. El lavado se realiza con agua potable proveniente de la Cisterna 02 con 0.5 - 1.5 ppm de CRL. Periódicamente se cambia el agua. Se utiliza ácido per acético entre 10 – 30 ppm o hipoclorito de calcio entre 40 a 50 ppm CRL. El tiempo de cambio de agua es aproximadamente después de 6 horas desde inicio de proceso, se monitorea el PH o el CRL (Cloro Residual Libre).

Figura 3.15. Túneles de lavado de arándano fresco



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú

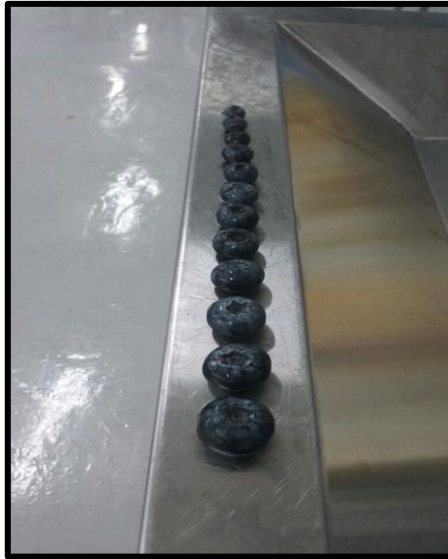
Figura 3.16. Lavado y desinfectado de arándano



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú

6. **Secado:** La fruta es secada, para retirar el agua de la superficie del fruto, quedando acondicionado para el paso posterior mediante un secado por aire forzado.
7. **Selección:** En esta etapa se selecciona el arándano apto para el proceso de deshidratación, siendo aquel que tiene un diámetro de 1.5 a 2.5 cm, menos de 1.5 cm de diámetro será un arándano totalmente descartado ya que si es extremadamente pequeño no servirá. Se toma en cuenta que el arándano es una fruta heterogénea en lo que respecta a la medida de sus diámetros (se pueden encontrar hasta cuatro medidas distintas de diámetro), por ello la máquina tamizadora cumple el rol de separarlos y seleccionarlos de acuerdo a su diámetro, el rol de esta máquina agiliza el proceso de parrillado y facilita el trabajo de los hornos para que trabajen de forma uniforme y homogénea.

Figura 3.17. Distintos diámetros de arándano fresco



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú

- 8. Pesado:** El arándano es pesado en una balanza de piso para determinar la cantidad de fruta que ingresará al área de deshidratación.
- 9. Lavado:** En esta etapa del proceso se realiza el lavado de la fruta, con el fin de retirar la carga orgánica de su superficie y poderlo ingresar a un área totalmente inocua. El Lavado se realiza con agua potable proveniente de la Cisterna 02 con 0.5 - 1.5 ppm de CRL. Periódicamente se cambia el agua. Se utiliza hipoclorito de calcio entre 35 a 40 ppm CRL.
- 10. Parrillado:** En esta etapa del proceso los arándanos son distribuidos en las bandejas; es conveniente que los bordes no se toquen para evitar que se peguen, es recomendable dejar siempre espacio entre las piezas para facilitar el flujo de aire caliente, se divide el producto en todas las parrillas (aproximadamente 200 parrillas). Se especifica que el peso máximo por cada parrilla es de 3.5 kilos de fruta.; luego se colocan sobre una estructura metálica denominado “carros”; que luego ingresarán al área de deshidratado.

Figura 3.18. Carros emparrillados con la fruta fresca a deshidratar



Fuente: Fotografía tomada en MaqFruex del Perú. En la toma el señor Mejia dueño de la empresa.

11. Deshidratación: En esta etapa del proceso la fruta se considera de mucha importancia pues esto nos permite alargar la vida útil de las frutas y mantienen gran proporción de su valor nutritivo original si el proceso se realiza en forma adecuada. Una vez concluido el proceso de preparación y tratamiento previo de la fruta; estas son colocadas dentro del horno en donde permanecen alrededor de 18 a 19 horas a una temperatura cercana a los 60 grados Celsius y una humedad relativa de 30 a 35%. Respetar las temperaturas máximas tolerables es importante para evitar el desarrollo de microorganismos y eliminar la humedad rápidamente.

Figura 3.19. Horno para deshidratado



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú.

12. Desparrillado – Preselección: luego de cumplirse el tiempo de secado y después de retirar la fruta del horno, se realiza el desparrillado que es retirar el arándano de las bandejas y al mismo tiempo se hace una pre-selección donde se observa los diferentes cambios organolépticos³³ y de tamaños que sufrieron y así retirar las piezas de poca calidad, color inadecuado y aquellas que presenten algún aspecto extraño.

Figura 3.20. Arándano deshidratado para ser seleccionado



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú.

³³ Las propiedades organolépticas son todas aquellas descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, según las pueden percibir los sentidos, como por ejemplo su sabor, textura, olor, color o temperatura.

13. Empaque: El empacado es el proceso mediante el cual el arándano deshidratado habiendo sido clasificado, son colocados en las bolsas respectivas según los requisitos de los clientes. Debe hacerse de preferencia en un empaque de celofán polietileno con sellado al vacío. El arándano deshidratado se empaca mayormente en bolsas de polietileno, la presentación que se hará es de 2.5 kilos por bolsa.

Figura 3.21. Arándano deshidratado empaquetado sin sellar



Fuente: Fotografía tomada en MaqFrux del Perú.

14. Embalaje: El embalaje es el proceso mediante el cual las cajas de fruta deshidratada son protegidas, a fin de que estas no se dañen o deterioren en el proceso de transporte. Son colocadas sobre unas parihuelas apiladas en filas, los pallets son enzunchados y etiquetados.

15. Despacho de producto: Los pallets son cargados en los contenedores, según los requerimientos, para exportarlos a su destino final.

3.5.6. Proyección de producción de arándano deshidratado

Se hizo la proyección de la producción de arándano deshidratado en función a la demanda y oferta del mercado.

La demanda se enfoca en la participación de Perú en el total de importaciones de Holanda en la partida 08134095 y la oferta toma en cuenta la materia prima disponible de arándano fresco para producir arándano deshidratado.

El cuadro 3.38, muestra la producción de arándano en el Perú en los últimos cuatro años y la tasa de crecimiento igual a 127.9743%, ello muestra el crecimiento de la oferta de la materia prima para la producción.

Cuadro 3.38. Producción de arándanos en el Perú (TM)

Años	2013	2014	2015	2016
Toneladas de arándano producidas en Perú	1,688	3,000	9,600	20,000
Tasa de crecimiento promedio anual (2013-2016)		127.9743%		

Fuente: www.gestion.pe, Elaboración propia

El cuadro 3.39, muestra la adecuación de la oferta de la empresa a la demanda de mercado estableciendo así las ventas mensuales (en toneladas). La fila “a” reporta las importaciones mensuales de Holanda desde el mundo en la partida de fruta seca 0814095, la fila “b” representa la demanda de Holanda de fruta seca desde la participación de Perú (2.2%) en la misma partida, siendo esta la demanda a atender se hace el *match* o ajuste con la oferta de materia prima de nuestro proveedor en arándano fresco de descarte (fila “c”) y las toneladas resultantes de la transformación en arándano deshidratado (recordar que la conversión de arándano fresco en deshidratado es de 4 a 1) en la fila “d”. La fila “e” muestra la proyección de ventas mensual que se puede atender en función a la materia prima disponible y la demanda del mercado. Realizando el contraste entre demanda y oferta, se concluye que se atenderá la totalidad de la demanda requerida por el mercado holandés en los meses que se tenga la oferta necesaria.

Cuadro 3.39. Estimación de la oferta mensual de fruta seca (08134095) de Holanda

Producción mensual / Demanda	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
a. Fruta deshidratada importadas por Holanda del mundo (08134095)	157	281	245	243	276	374	281	556	327	238	339	243	3560
b. Fruta deshidratada importada por Holanda desde Perú (08134095)	3	6	5	5	6	8	6	12	7	5	7	5	78
Producción mensual / Oferta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
c. % de descarte para venta mercado nacional (5%)	20	16	4					16	40	52	40	20	208
d. Oferta de arándano deshidratado en función a materia prima	5	4	1					4	10	13	10	5	52
e. Proyección de ventas en función a materia prima y demanda de mercado	3	4	1					4	7	5	7	5	36

Fuente: www.tradempa.org, Hortifruit – Tal S.A.C, Elaboración propia

El cuadro 3.40, muestra la proyección de la producción anual de arándano deshidratado para Holanda según la tasa de crecimiento de la demanda de fruta seca (08134095) en la fila “a”, la tasa de participación de Perú en las importaciones de Holanda en esta misma partida (fila “b”), la tasa de crecimiento de la producción de arándano en nuestro país para proyectar la materia prima disponible (fila “c”), para luego proyectar la oferta de arándano deshidratado (fila “d”). La fila “e”, muestra la proyección de ventas en función a la materia prima y la demanda de mercado, ello se pudo proyectar con la tasa de crecimiento de la demanda anual del mercado holandés.

Cuadro 3.40. Proyección de producción anual de arándano deshidratado para el mercado holandés en toneladas

Producción anual (TM)	Tasa Crecimiento	2018	2019	2020	2021	2022
a. Demanda anual holandesa de fruta seca en la partida 08134095 según importaciones del mundo	0.1805	3,560	4,203	4,962	5,857	6,915
b. Demanda anual holandesa de fruta seca en la partida 08134095 según importaciones a Perú	0.0220	78	92	109	129	152
c. Materia prima disponible	1.2797	208	474	1,081	2,464	5,618
d. Oferta de arándano deshidratado en función a materia prima disponible	1.2797	52	119	270	616	1,405
e. Proyección de ventas en función a materia prima y demanda de mercado	0.1805	36	42	50	59	70

Fuente: www.tradempa.org, www.gestion.pe, Elaboración propia

3.5.7. Costo de materia prima

El cuadro 3.41 muestra el presupuesto de materia prima haciendo referencia al costo por producir un kilo de arándano deshidratado (se necesitarán 4 kilos de arándano fresco de descarte), por otro lado se anexa el costo por tonelada de arándano fresco de descarte para el manejo de la unidad con la que se harán las exportaciones del producto final.

Cuadro 3.41. Presupuesto de materia prima para producir un kilo de arándano deshidratado

Concepto	Precio Unitario		Cantidad requerida / kilos	Precio Total	
	USD	PEN		USD	PEN
Arándano fresco de descarte (venta a mercado nacional)	\$0.93	S/. 3.00	4	\$3.70	S/. 12.00
			1000	\$925.93	S/. 3,000.00

Fuente: Elaboración propia, SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD.

3.5.8. Costo de transporte de arándano fresco

Como ya se precisó anteriormente el arándano fresco de descarte será trasladado en contenedores refrigerados desde la empresa Rapel S.A.C en Piura y la empresa MaqFruex del Perú en Sullana. Se hizo el presupuesto en la tabla 3.42, haciendo referencia al costo de transporte de arándano fresco de descarte para producir un kilo de arándano deshidratado, por otro lado se anexa el costo por tonelada de transporte de arándano fresco de descarte para el manejo de la unidad con la que se harán las exportaciones del producto final.

Cuadro 3.42. Presupuesto del transporte de arándano fresco de descarte

	Precio Unitario		Cantidad requerida	Precio Total	
	USD	PEN		USD	PEN
Transporte arándano fresco (contendor refeed)	\$0.124	S/. 0.40	4	\$0.50	S/. 1.61
			1000	\$124.00	S/. 401.76

Fuente: Elaboración propia, SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD.

3.5.9. Costos de servicio de maquila de arándano deshidratado

La identificación de los costos de producción es fundamental ya que permite a la empresa realizar un pronóstico de cuánto se invertirá al momento de producir determinado producto. La producción estará a cargo de Maqfrux del Perú es por ello que ellos fueron los encargados de brindar dicha información.

El cuadro 3.43 muestra los costos de producción por kilo de arándano fresco procesado, se hace la similitud con el costo de producir un kilo de arándano deshidratado (proceso de cuatro kilos de arándano fresco), tomando en consideración que hay materiales que se necesitan una vez independientemente de cuantos kilos de arándano fresco se procesen (bolsas, cajas, agua, ácido), además los costos incluyen el embalaje y empaque del producto puesto en pallets para su transporte por la línea naviera. Se realizó la similitud de costo de servicio de maquila por producto terminado.

Cuadro 3.43. Presupuesto de servicio de maquila por kilo producido de arándano deshidratado

Concepto	Cantidad	Unidad	Costo de proceso - arándano fresco	Costo por arándano fresco	Tipo de costo por kilo de arándano deshidratado
Arándano deshidratado	1	Kilo			
Materiales Directos (MD)					
Bolsas de polietileno	1	Unidad	S/. 0.02	1	S/. 0.02
Caja corrugada	1	Unidad	S/. 0.75	1	S/. 0.75
Materiales Indirectos (MI)					
Consumo de gas	1	kilo	S/. 1.70	4	S/. 6.80
Ácido per acético	1		S/. 0.20	1	S/. 0.20
Mano de Obra directa (MOD)					
Operarios	1	kilo	S/. 4.80	4	S/. 19.20
Gastos Indirectos de Fabricación (CIF)					
Electricidad	1		S/. 1.78	4	S/. 7.12
Agua	1		S/. 0.02	1	S/. 0.02
Total soles	1	kilo	S/. 10.22	1	S/. 35.06
Total PEN	1,000	kilos			S/. 35,060.00
Total USD	1,000	kilos			\$10,820.99

Fuente: Ing. Celis Mejía Nunton - Maqfruex del Perú E.I.R.L., SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia.

3.5.10. Presupuesto de producción de arándano deshidratado

A continuación el cuadro 3.44, muestra el presupuesto de producción mensual de arándano deshidratado en los meses en que se realizará el proceso de exportación. La suma de los costos anteriormente detallados (costos de materia prima, transporte de materia prima y servicio de maquila), adicionando los gastos indirectos de fabricación (remuneración neta mensual del supervisor de calidad más la remuneración neta mensual del supervisor de producción); da como resultado el presupuesto de producción, el cual varía de acuerdo a la cantidad producida en el horizonte del proyecto. Cabe recalcar que los costos han sido detallados por tonelada de arándano deshidratado que se producirá para la exportación mensual. Por otro lado al hacer la suma de los costos de producción de cada mes se obtiene los costos de producción en los que se incurrirá para el primer año de exportación.

Cuadro 3.44.Presupuesto de costos de producción de arándano deshidratado

Meses	Arándano deshidratado a producir (toneladas)	Materia Prima requerida (toneladas)	Costo de materia prima	Servicio de transporte	Servicio de maquila	Gastos indirectos de fabricación	Total- Año 1
Enero	3	12	S/. 36,000.00	S/. 4,821.12	S/. 129,851.85	S/. 3,267.33	S/. 173,940.31
Febrero	4	16	S/. 48,000.00	S/. 6,428.16	S/. 173,135.80	S/. 3,267.33	S/. 230,831.30
Marzo	1	4	S/. 12,000.00	S/. 1,607.04	S/. 43,283.95	S/. 3,267.33	S/. 60,158.32
Agosto	4	16	S/. 48,000.00	S/. 6,428.16	S/. 173,135.80	S/. 3,267.33	S/. 230,831.30
Septiembre	7	28	S/. 84,000.00	S/. 11,249.28	S/. 302,987.65	S/. 3,267.33	S/. 401,504.27
Octubre	5	20	S/. 60,000.00	S/. 8,035.20	S/. 216,419.75	S/. 3,267.33	S/. 287,722.29
Noviembre	7	28	S/. 84,000.00	S/. 11,249.28	S/. 302,987.65	S/. 3,267.33	S/. 401,504.27
Diciembre	5	20	S/. 60,000.00	S/. 8,035.20	S/. 216,419.75	S/. 3,267.33	S/. 287,722.29
Total soles	36	144	S/. 432,000.00	S/. 57,853.44	S/. 1,558,222.22	S/. 26,138.67	S/. 2,074,214.33
Total dólares			\$133,333.33	\$17,856.00	\$480,932.78	\$8,067.49	\$640,189.61

Fuente: Elaboración propia. . Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD (según SBS)

3.6. PLAN LOGÍSTICO

3.6.1. Gestión Exportadora

En el presente capítulo se definirá los costos y gastos en que se incurre al momento de exportar nuestro producto, la selección del precio de exportación, la definición del Incoterm, el contrato de compra-venta internacional, y la distribución física internacional, de tal modo que se realice un correcto y efectivo proceso del producto a comercializar.

3.6.1.1. Análisis de costos y precios de exportación

El análisis de costos y precios de exportación se realiza para que la empresa pueda determinar la suma de los gastos que originan las diferentes acciones encaminadas a la exportación. De esta manera, la empresa podrá definir qué estrategia de precios se utilizará. Cabe recalcar que estas acciones varían dependiendo del tipo de negociación o cotización que se realice, las cuales se establecen mediante el término de negociación internacional utilizado (PromPerú, 2017).

El precio es por excelencia, negociable. Por ello, se dice que tienen un área rígida y una blanda. Esto significa que, al hacer una oferta, el vendedor pretende el precio más alto, el mismo que se debió definir previamente con base en las características del mercado y de la competencia. Sin embargo, también tiene un precio de reserva, que representa el precio mínimo por el cual estaría dispuesto a vender y debajo del cual no aceptaría ningún acuerdo. El área rígida o precio de reserva está representada por los costos sumados a la mínima utilidad por la cual se está dispuesto a vender. Mientras que la blanda está representada por el precio máximo pero realista al que se aspira vender (PromPerú, 2017).

A continuación el cuadro 3.45, muestran los gastos de exportación en los que se incurrirá para realizar la gestión exportadora en términos FOB. El gasto está expresado en soles y dólares, cotización realizada por el Operador logístico SPL (South Pacific Logistic S.A.C) por un contenedor de 20 pies no refrigerado. En este caso un contenedor Dry de 20 pies (contenedor seco) es un gasto fijo de 1,130 dólares, indistintamente de las toneladas que se transporten.

Cuadro 3.45. Presupuesto de gastos de exportación

Artículo	Arándano deshidratado	
Puerto	Paíta	
Naviera	CMA CGM	
Lugar aforo	TPE	
Tipo contenedor	DRY 20´	
Capacidad max	28 toneladas	
Concepto	Moneda nacional (PEN)	Moneda extranjera (USD)
Gastos de exportación		
Contenedorización	S/. 410.67	\$126.75
Transporte al puerto	S/. 306.00	\$94.44
Doc Fee (Visto Bueno)	S/. 95.20	\$29.38
Gastos Operativos	S/. 34.00	\$10.49
Precinto (2)	S/. 10.25	\$3.16
Comisión de agente de aduana	S/. 540.00	\$166.67
Almacenamiento	S/. 496.00	\$153.09
Handling	S/. 434.58	\$134.13
Otros gastos en Puerto de origen	S/. 1,001.96	\$309.25
Estiba	S/. 230.00	\$70.99
Emisión BL	S/. 102.54	\$31.65
Total de gastos de exportación	S/. 3,661.20	\$1,130.00

Fuente: SBS. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia

3.6.1.2. Selección del precio de exportación

Los precios se pueden basar sobre el costo total de los productos más un margen de utilidad deseada, y en el balance entre las estimaciones de la demanda percibida en el mercado y los costos de producción y mercadotecnia. En este caso, la definición de nuestro precio se hizo tomando en cuenta dos criterios: el “*costing*” y “*pricing*” (PromPerú, 2017).



- a. Costing:** determinación del precio con base en costos. Esta técnica es quizá la más utilizada para elaborar las cotizaciones en el mercado doméstico, ya que se basa en conocer los costos totales por producto, agregar una utilidad deseada y, con ello, se obtiene el Precio de venta (P.V). Es decir, sumando los costos de producción, el gasto de transporte y la utilidad se obtiene el precio (PromPerú, 2017).

- b. Pricing:** determinación del precio con base en el mercado - competencia. Consiste en determinar el precio de venta con base en un precio definido en el mercado. Partiendo de ello, se realiza un retroceso de gastos. Es estimado restando al precio internacional el costo de transporte (PromPerú, 2017).

En nuestra definición de precios, se buscó el precio internacional en términos FOB, para realizar la comparación con el método *pricing*. Anteriormente en el Plan de marketing se obtuvo referencias del precio FOB del kilo de arándano deshidratado en un rango estimado entre 33.28 y 159.5 dólares. Para la aplicación del método se tomó el extremo inferior (USD33.28), y así lograr la política competitiva de precios de introducción.

El cuadro 3.46, define el precio de exportación en términos FOB, en base a *costing* y *pricing*, por kilo de arándano deshidratado.

Cuadro 3.46. Fijación de precios usando *costing* y *pricing*

Fijación de precios		Empresa	Gastos de exportación	Precio FOB
		COSTING 		
Costo Total por Producto	\$15.02	\$28.55	\$1.13	\$29.68
Utilidad Esperada (90%)	\$13.52	 PRICING		
Precio EXW	\$28.55	\$32.15	\$1.13	\$33.28

Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

Para el cuadro 3.46 se observa que se espera tener una utilidad de \$13.52 determinando nuestro precio usando *costing*. En donde el costo total del producto es igual a \$15.02, costo que incluye la compra de la materia prima (\$3.70), el transporte de

la materia prima a la planta de transformación (\$0.50) y el costo de la maquila (\$10.82) de las bolsas de arándano deshidratado de 2.5 kilos, en cajas que contienen 12.5 kilos.

Sin embargo, la realidad del mercado nos indica posteriormente que el precio mínimo al que se puede vender es de \$33.28 y no \$29.68, por lo que haciendo “*pricing*” se puede percibir que la utilidad que el mercado fija en precio FOB es de \$17.13, una utilidad superior a la que se había planteado inicialmente; pero para cumplir con la política de precios se decide iniciar con un precio de penetración inferior al de la competencia para captar mercado en el primer año, subiendo así un dólar al año hasta llegar a un precio promedio de mercado.

3.6.1.3. Definición de INCOTERM

Según la Cámara de Comercio Internacional (2010), los INCOTERM (International Commercial Terms) se pueden considerar un conjunto de reglas internacionales de carácter facultativo que dicha entidad ha recopilado y definido sobre la base de las prácticas más o menos estandarizadas por los comerciantes. Los INCOTERMS definen básicamente el punto hasta el cual el vendedor es responsable de la mercancía y cuáles son los gastos a su cargo y que, por lo tanto, estarán incluidos en el precio.

Los INCOTERMS tienen como propósito facilitar el comercio exterior y la integración del contrato de compraventa internacional. Establecen un conjunto de términos y condiciones que determinan los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador en el comercio internacional, así como acordar el transporte a utilizar, el lugar de entrega de la mercancía, los costos y la documentación requerida (PromPerú, 2017).

El cuadro 3.47, muestra la clasificación por grupo y tipo de transporte a utilizar para los INCOTERMS 2010.

Cuadro 3.47. Clasificación de INCOTERMS 2010.

Transporte	Grupo	Incoterm	Significado
Multimodal	E	EXW	En fábrica
	F	FCA	Franco transportista
	C	CPT	Transporte pagado hasta
	C	CIP	Transporte y seguro pagado hasta
	D	DAT	Entrega en terminal
	D	DAP	Entrega en lugar
	D	DDP	Entrega derechos pagados
Marítimo	F	FAS	Franco a costado de buque
	F	FOB	Franco a bordo
	C	CFR	Costo y flete
	C	CIF	Costo, seguro y flete
E	Salida		
F	Sin pago de transporte principal		
C	Con pago de transporte principal		
D	Llegada		

Fuente: PromPerú, Guía Planex (2017).

El cuadro 3.48, muestra los costos y gastos de exportar en términos FOB_{Paíta} de una tonelada de arándano deshidratado en un contenedor dry de 20 pies. Detallando la totalidad de los costos de producción más el margen de ganancia se obtiene USD28,546.91 como precio de venta en el mercado nacional; el cual al sumar los gastos logísticos de exportación hasta el Incoterm FOB_{Paíta} se define un precio de venta igual a USD29,676.91 la tonelada de arándano deshidratado. Precio que se estipulará en el contrato de compra y venta con nuestro cliente.

Cuadro 3.48. Determinación del precio FOB de exportación: 1 TM arándano deshidratado y gastos logísticos de un contenedor (20 pies)

Concepto	Moneda nacional (PEN)	Moneda extranjera (USD)
Costos de exportación		
Costo de producción	S/.48,680.00	\$15,024.69
Margen de ganancia	S/.43,812.00	\$13,522.22
Precio de venta	S/.92,492.00	\$28,546.91
EX WORK	S/.92,492.00	\$28,546.91
Gastos de exportación		
Contenedorización	S/.410.67	\$126.75
Transporte al puerto	S/.306.00	\$94.44
Doc Fee (Visto Bueno)	S/.95.20	\$29.38
Gastos Operativos	S/. 34.00	\$10.49
Precintos (2)	S/.10.25	\$3.16
Comisión de agente de aduana	S/.540.00	\$166.67
Almacenamiento	S/.496.00	\$153.09
Handling	S/.434.58	\$134.13
Otros gastos en Puerto de origen	S/.1,001.96	\$309.25
FAS	S/.95,820.66	\$29,574.28
Estiba	S/.230.00	\$70.99
Emisión BL	S/.102.54	\$31.65
FOB	S/.96,153.20	\$29,676.91

Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

3.6.1.4. Manejo Tributario – Drawback

El procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, que en adelante llamaremos restitución. Permite obtener -como consecuencia de la exportación- la devolución de un porcentaje del valor FOB del producto exportado, en razón que el costo de producción se ha visto incrementado por los derechos arancelarios que gravan la importación de insumos incorporados o consumidos en la producción del bien exportado.

3.6.1.4.1. Requisitos para acceder al beneficio Drawback

1. Las solicitudes deberán presentarse por montos a restituir no inferiores a quinientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 500,00).
2. La DAM o DS de exportación definitiva indique la voluntad de acogerse al beneficio.
3. El producto de exportación no forme parte de la lista de partidas arancelarias excluidas del beneficio.
4. La solicitud de restitución es presentada en un plazo máximo de ciento ochenta (180) días hábiles computados a partir de la fecha de embarque consignada en la DAM o DS de exportación definitiva regularizada.
5. Los insumos utilizados hayan sido importados (fecha de numeración de la DAM o DS de Importación para el consumo) dentro de los treinta y seis (36) meses anteriores a la fecha de exportación definitiva (fecha de embarque que se consigna en el rubro 10 “TRANSPORTISTA” en la DAM).
6. El valor CIF de los insumos importados utilizados no supere el cincuenta por ciento (50%) del valor FOB del producto exportado.
7. Las exportaciones definitivas de los productos no hayan superado dentro del año calendario el monto de veinte millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20 000 000)

3.6.1.4.2. Devolución del IGV

El monto por IGV (Impuesto General a las Ventas) consignado en los comprobantes de pago por adquisiciones de bienes, de servicios, etc., relacionados con la exportación, da derecho a un saldo a favor del exportador.

El saldo a favor se deducirá del impuesto bruto, si lo hubiere, de cargo del mismo sujeto. En caso de no ser posible dicha deducción en el periodo, (por no existir operaciones gravadas o ser estas insuficientes para absolver dicho saldo), el exportador podrá compensarlo automáticamente con la deuda tributaria por pagos a cuenta y de regularización del Impuesto a la Renta. Si el exportador no tuviera impuesto a la renta que pagar, podrá compensarlo con la deuda tributaria correspondiente a cualquier otro tributo que sea ingreso del Tesoro Público (Impuesto Extraordinario de Solidaridad).

La empresa Dried Fruit Export, contrata el servicio de maquila para el proceso de transformación de la materia prima; a su vez esta empresa realiza las importaciones de cajas corrugadas que se utilizarán para el embalaje del producto terminado. Este acto es un claro ejemplo de restitución a través de la adquisición de insumos importados adquiridos a importadores ubicados en nuestro país, es decir, proveedores locales como Maqfruex del Perú.

El cuadro 3.49, muestra el presupuesto de ingresos anuales que la empresa tendría gracias al beneficio de la restitución.

Cuadro 3.49. Presupuesto de ingresos anuales por Drawback

Término de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor FOB	S/. 3,461,875.20	S/. 4,302,584.14	S/. 5,346,465.03	S/. 6,631,488.61	S/. 8,215,804.72
Tasa de restitución	4%	3%	3%	3%	3%
Restitución drawback PEN	S/. 138,475.01	S/. 129,077.52	S/. 160,393.95	S/. 198,944.66	S/. 246,474.14
Restitución drawback USD	\$42,739.20	\$39,838.74	\$49,504.31	\$61,402.67	\$76,072.27


Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

Como se muestra en el cuadro 3.49, para el cálculo de la restitución de drawback se toma en cuenta el valor FOB_{Paíta} de las ventas anuales. La tasa aplicable para la devolución de IGV, es de 4% hasta el 31 de diciembre del año 2018, luego esta tasa descende 1%, es por ello que para nuestro proyecto en el primer año se sitúa en 4% y los siguientes años en 3%. Dicha disposición fue dada por el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) mediante un decreto supremo N° 282-2016-EF publicado en el Diario Oficial El Peruano.

3.6.1.5.Modalidades de pago

Para las diferentes modalidades de pago internacionales interviene una “Factura Proforma” o “*Proforma Invoice*” siendo una especie de coordinación entre exportador e importador para luego fijar la Factura comercial emitida por el exportador que acredita la venta. Además los documentos de embarque emitidos por el transportista internacional que asume la custodia de la mercancía, deberán ser especificados.

Figura 3.22. Proforma Invoice de Dried Fruit Export S.A.C



**DRIED FRUIT
EXPORT
S A C**

PROFORMA INVOICE

Shipper
Name: Dried Fruit Export S.A.C Company Name: Dried Fruit Export S.A.C Contac Person: Zulim Quintanilla Socola Street Address: Cieneguillo - Caserio San Vicente de Huangala km 1020 Phone: 073-501272 - 511 955676525 Email: gerencia@dfec.com

Receiver
Name: Nature's Pride BV Name Company: Nature's Pride BV Contac Person: Gert Aanen Street Address: Honderdland 70 2676 LS Maasdiik Phone: (+31) 0180 695373 Fax: (+31) 06 51718829 Email: gaanen@naturespride.nl

N° Ítem	Packing / Envasado	Product / Producto	Origin / Origen	Quantity / Cantidad	Unit.	Price / Precio (USD) x kg	Total (USD)
1	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	3,000	kg	\$29.68	\$89,040
2	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	4,000	kg	\$29.68	\$118,720
3	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	1,000	kg	\$29.68	\$29,680
4	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	4,000	kg	\$29.68	\$118,720
5	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	7,000	kg	\$29.68	\$207,760
6	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	5,000	kg	\$29.68	\$148,400
7	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	7,000	kg	\$29.68	\$207,760
8	Boxes / Cajas x 12.5	Dried blueberries portions 2.5 kg	Perú	5,000	kg	\$29.68	\$148,400
Place of processing: Maqfrux del Perú E.I.R.L.			Quanty	36,000	kg	Amount	\$1,068,480
Incoterm: FOB Paita, Piura - Perú. (Incoterms 2010).							
Shipping Documents: Commercial Invoice, Packing List, Origin Certificate, Bill of Lading							
Port of Loading: Paita, Perú				Port of Discharge: Rotterdam, Netherlands			
ETD (estimated time of departure): Enero, Febrero, Marzo, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre				Quanty: 8 Container			
Payment Terms / Condiciones de pago: Wire transfers, 50% with agreement signed and 50% payment with shipping documents.							
Bank Information: Account US\$ Nr: 009 354 00003173441, Banco de Crédito del Perú, Swift: BCPLPEPL							

Fuente: Elaboración propia

La figura 3.22, muestra la *Proforma Invoice* para el primer año de comercialización y el acuerdo de exportación de la empresa nacional Dried Fruit Export S.A.C y la empresa extranjera Nature's Pride BV. Este documento presenta datos específicos de la mercancía, cantidad, precio, Incoterm, puntos de salida y llegada, además del acuerdo de modalidad de pago. En este caso la mercancía representa porciones de arándano deshidratado empaquetadas en bolsas de 2.5 kilos y embaladas en cajas de 12.5 kilos cada una, la cantidad requerida difiere cada mes obteniendo un total anual de 36,000 kilos a un precio de \$29.68 el kilo. Además se señala el Incoterm FOB_{Paita} y los *shipping documents*, documentos que serán enviados vía courier al importador luego del zarpe de la nave.

El transporte será por vía marítima a través de un Contenedor Dry de 20 pies con capacidad máxima de 28 TM aproximadamente, con ETD en los días de cada mes (un contenedor por mes).

Por otro lado las condiciones de pago se determinaron mediante transferencia de cuenta a cuenta, en este caso tanto el exportador como el importador deben contar obligatoriamente con una cuenta bancaria para que el comprador ordene la transferencia de dinero del banco de origen al banco de destino. La mayor ventaja de esta modalidad es que la transacción queda adecuadamente registrada, lo que resulta beneficiosa para efectos contables y legales. El pago se realizará de manera tal que el 50% del total del monto se transfiera al separar la reserva del *booking* y el 50% restante contra entrega de los documentos enviados vía courier, los cuales se realizarán a través del Banco de Crédito del Perú (BCP).

3.6.1.6. Contrato de Compra Venta Internacional

El contrato de Compra Venta Internacional es un documento que describe y reafirma el acuerdo estipulado en la *Proforma Invoice* mediante la firma de ambas partes (exportador e importador).

A continuación se muestra el Contrato Compra Venta Internacional entre Dried Fruit Export S.A.C y la empresa holandesa Nature's Pride BV.

Contrato de compra – venta: Este contrato de COMPRA – VENTA se celebra por una parte la empresa DRIED FRUIT EXPORT S.A.C, con N° de RUC 020722713475, representada en este acto por Alejandra Zulim Quintanilla Sócola, identificada con N° de DNI 72271347 y por la otra empresa NATURE'S PRIDE BV, representada por Ricardo Van Der Hoff con código de identificación D4158156, a quienes en lo sucesivo se les denominará “El vendedor” y “El comprador” respectivamente de acuerdo con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

DECLARA “EL VENDEDOR”

I. Que es una sociedad legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República de Perú según consta en la escritura de Registros Públicos N° 0512922-2017 SUNARP.

II. Que dentro del objeto social se encuentran entre otras actividades, la fabricación, comercialización, importación y exportación de frutas.

III. Que cuenta con la capacidad, conocimientos, experiencia y personal adecuado para realizar las actividades a que se refiere la declaración que antecede.

IV. Que la señora Alejandra Z. Quintanilla Sócola es su legítima representante y en consecuencia se encuentra debidamente facultada para suscribir el presente instrumento y obligar a su representada en los términos del mismo.

V. Que tiene su domicilio en Cieneguillo - Caserío San Vicente de Huangala km 1050, Sullana – Perú. Mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

DECLARA EL COMPRADOR:

I. Que es una empresa de acuerdo con las leyes de la Monarquía Constitucional de los Países Bajos (Holanda) y que se dedica entre otras actividades a la comercialización, exportación e importación de los productos a que refiere la declaración II de “El vendedor”.

II. Que conoce las características y especificaciones de los productos objeto del presente contrato.

III. Que el señor Ricardo Van Der Hoff es su legítimo representante y está facultado para suscribir este contrato.

IV. Que tiene su domicilio en Honderdland 70 2676 LS Maasdijk, Netherlands. Mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

AMBAS PARTES DECLARAN:

Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el presente contrato, de conformidad con las anteriores declaraciones y así al tenor de las siguientes:

CLAÚSULAS.

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO.- Por medio de este instrumento “El vendedor” se obliga a vender y “El comprador” a adquirir 36,000 kg de arándano deshidratado (Dried blueberries) distribuidos en 8 contenedores Dry de 20 pies y embalados en cajas de 12.5 kilos cada una. La carga de cada contenedor se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.50.Detalle de mercancía exportada en el primer año

Mes	Arándano deshidratado (kilos)	Número de cajas
Enero	3,000	240
Febrero	4,000	320
Marzo	1,000	80
Agosto	4,000	320
Septiembre	7,000	560
Octubre	5,000	400
Noviembre	7,000	560
Diciembre	5,000	400
Total	36,000	2,880

SEGUNDA: PRECIO.- El precio de los productos objeto de éste contrato que “El comprador” se compromete a pagar será la cantidad de \$1’068,480 por 8 contenedores puestos en FOB Paíta. El precio de cada kilo de arándano deshidratado es de \$29.68 en INCOTERM FOB, 2010, en el cuadro siguiente se detalla el precio por cada contenedor mensual.

Cuadro 3.51.Detalle del precio de la mercancía exportada en el primer año

Mes	Arándano deshidratado (kilos)	Precio FOB
Enero	3,000	\$89,040.00
Febrero	4,000	\$118,720.00
Marzo	1,000	\$29,680.00
Agosto	4,000	\$118,720.00
Septiembre	7,000	\$207,760.00
Octubre	5,000	\$148,400.00
Noviembre	7,000	\$207,760.00
Diciembre	5,000	\$148,400.00
Total año	36,000	\$1’068,480.00

Ambas partes se comprometen a renegociar el precio antes pactado, cuando éste sea afectado por variaciones en el mercado internacional o por condiciones económicas, políticas y sociales extremas en el país de origen o en el de destino, en perjuicio de las partes.

TERCERA: FORMA DE PAGO.- “El comprador” se obliga a pagar a “El vendedor” el precio pactado en la cláusula anterior; mediante transferencia de cuenta en el Banco de crédito del Perú – BCP, código SWIFT BCPLPEPL, número de cuenta 009 354 00003173441, por cada contenedor que será enviado el 50% a la suscripción de la reserva del *booking* y 50% restante mediante transferencia contra entrega de los siguientes documentos: Factura Comercial, *Packing List*, Certificado de Origen y *Bill of Lading*.

De conformidad con lo pactado en el párrafo anterior, “El comprador” se compromete a realizar las gestiones correspondientes, a fin de que se realicen los trámites necesarios para su cancelación en las condiciones señaladas. Los gastos que se originen por la apertura y manejo de la carta de crédito o sistema de pago convenido serán por cuenta de “El comprador”.

CUARTA: ENVASE Y EMBALAJE DE LAS MERCANCÍAS.- “El vendedor” se obliga a entregar las mercancías objeto de este contrato, en el lugar señalado en la cláusula segunda, cumpliendo con las especificaciones siguientes:

Envase: Cada porción de arándano deshidratado de 2.5 kilos envasado al vacío en bolsas de polietileno de 20 cm x 25 cm x 80 mc.

Embalaje: Cajas de cartón corrugado de 10 cm x 30 cm x 45 cm, conteniendo 12.5 kilos cada una.

QUINTA: FECHA DE ENTREGA.- “El vendedor” se obliga a entregar las mercancías a que se refiere este contrato a razón de 1 contenedor por mes, al día 30 de cada mes, a partir de la fecha de confirmación por escrito del pedido y convenido el sistema de pago previsto en la cláusula tercera.

SEXTA: VIGENCIA DEL CONTRATO.- Ambas partes convienen que una vez “El vendedor” haya entregado la totalidad de la mercancía convenida en la cláusula primera y “El comprador” haya cumplido con cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento, se da por terminado.

SÉPTIMA: RESCISIÓN POR INCUMPLIMIENTO.- Ambas partes podrán rescindir este contrato en caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias para reparar el incumplimiento dentro de los 5 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte le haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate.

La parte que ejercite su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra, cumplido el término a que se refiere el inciso anterior.

OCTAVA: INSOLVECIA. - Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato, en forma anticipada y sin necesidad de declaración judicial previa en caso de que una de ellas fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.

NOVENA: SUBSISTENCIA DE LAS OBLIGACIONES.- La rescisión o terminación de este contrato no afecta de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por su naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes, deben diferirse a fecha posterior, en consecuencia, las partes podrán exigir aun con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato el cumplimiento de estas obligaciones.

DÉCIMA: CESIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES. - Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivadas de este contrato, salvo acuerdo establecido por escrito previamente.

DÉCIMA-PRIMERA: LÍMITE DE LA RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL.- Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas, la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor y convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en el presente contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, siempre y cuando se trate de los casos previstos en esta cláusula.

DECIMA –SEGUNDA: LEGISLACIÓN APLICABLE.- En todo lo convenido y en lo que se encuentre expresamente previsto, éste contrato se regirá por las leyes vigentes en la República del Perú, particularmente lo dispuesto en la "Convención de los Países Bajos sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías" y, en su defecto, por los usos y prácticas comerciales reconocidas por éstas.

DECIMA-TERCERA: ARBITRAJE.- Para la interpretación ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes convienen en someterse a la conciliación y arbitraje para el comercio exterior existente en el país exportador.

Se firma este contrato en la ciudad de Piura, Sullana, a los 10 días del mes de Diciembre de 2017.

“EL VENDEDOR”

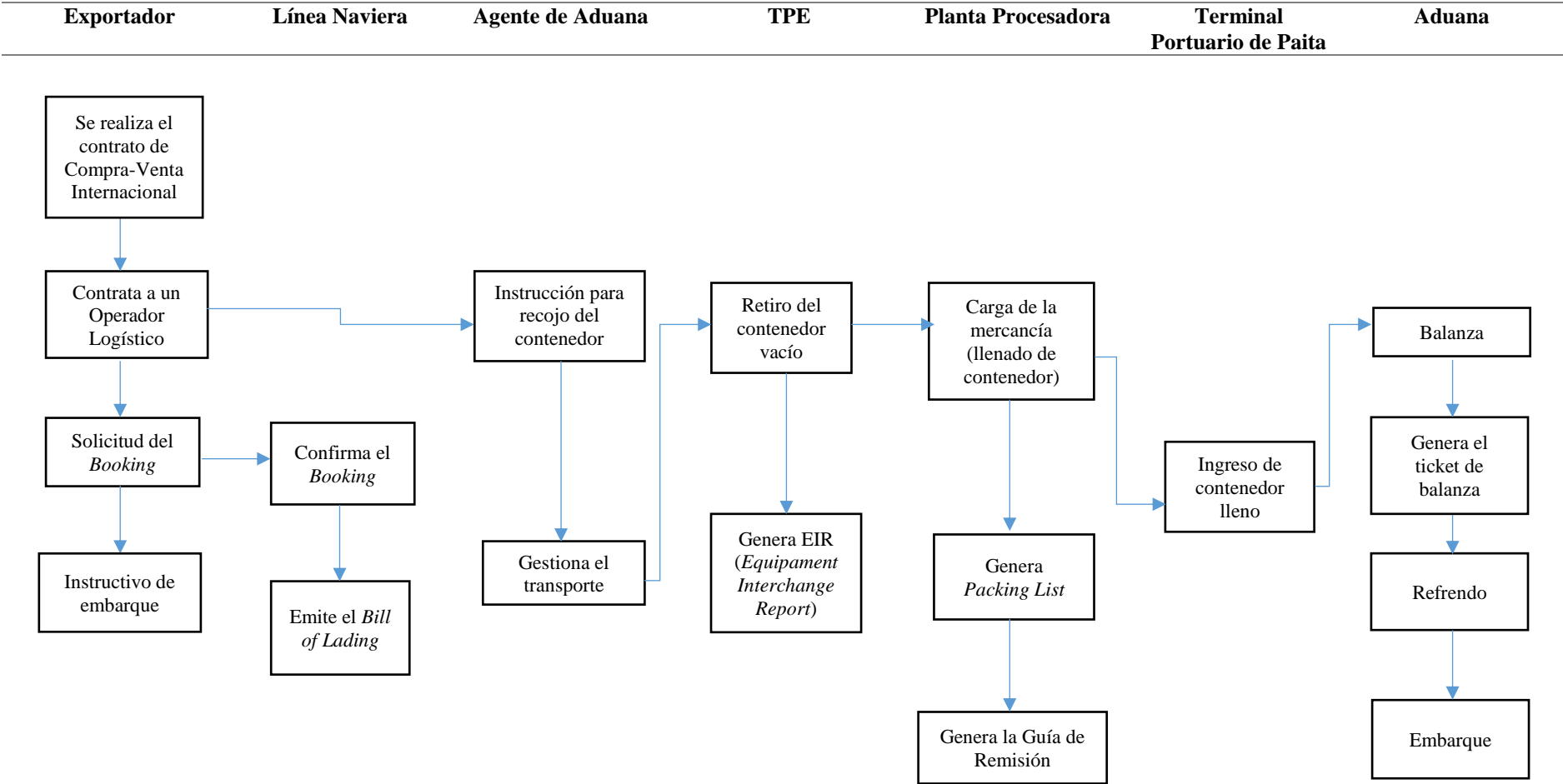
“EL COMPRADOR”

3.6.2. Distribución Física Internacional (DFI)

La distribución física internacional es el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga desde un punto de origen a un punto de destino. Para nuestra mercancía el punto de origen será la planta procesadora y llegará al punto de destino en el Terminal Portuario de Paíta; la utilización del Incoterm FOB 2010 para la venta del producto describe la responsabilidad del exportador hasta que la carga se encuentre sobre el buque en puerto de origen, siendo el medio de transporte por vía marítima desde el Puerto de Paíta hacia el Puerto de Rotterdam en Países Bajos.

La figura 3.23 muestra el diagrama del procedimiento logístico de despacho de exportación que habría que seguir para asegurar el correcto transporte de la mercancía a puerto.

Figura 3.23. Diagrama de flujo de exportación de arándano deshidratado a Holanda



Fuente: Elaboración propia., TPE: Terminales Portuarios Euroandinos

Tal como se detalla en la figura 3.23, el proceso de la distribución física internacional de una mercancía se inicia con la negociación de la misma, en donde el importador envía una cotización, el exportador responde con una *Proforma Invoice*, generándose una orden de compra para después celebrar el contrato de compra-venta internacional con el Incoterms pactado.

Celebrado el contrato por ambas partes, el exportador procede a contactarse con un operador logístico, en este South Pacific Logistic (SPL) será el operador que trabajará conjuntamente con la línea naviera CMA CGM y con el agente de aduana Chavimochic. Posteriormente se procede a solicitar el “*Booking*”, también llamada reserva del espacio en la línea naviera CMA CGM, reserva que se hace a través del portal web de SPL previa generación de un usuario, cabe resaltar que SPL tiene la capacidad de administrar y gestionar la carga de manera conjunta aminorando costos y haciendo una logística más coordinada. Una vez que se haya aceptado la solicitud de reserva de espacio, la línea naviera hace extensiva la confirmación a través de la designación de un número.

Luego se genera el Instructivo de embarque o Instrucciones de embarque el cual tiene la información acerca del Shipper (Exportador), Consignee (Importador), Notify (Documentación), Data de nave (agencia naviera, ETA, Puerto de embarque, Puerto de descarga, País de destino), Descripción de mercancía, Régimen de exportación, *Bill of lading* y Características de carga en traslado. El instructivo de embarque tiene carácter de declaración jurada, es por ello que los datos consignados son utilizados para numerar la DAM (Declaración Aduanera de Mercancías) y emitir el *Bill of Lading*.

Luego de ello se procede a enviar vía correo electrónico el instructivo de embarque y el *booking* al operador logístico, quién alcanzará todo lo necesario al Agente de aduanas para que el contenedor sea retirado de TPE generando el EIR (Equipment Interchange Report) documento que indica características, condiciones o estado en el que se hace entrega el contenedor.

Retirado el contenedor deberá ser llevado a la planta procesadora Maqfruex del Perú, en dónde se realizará su llenado. Cabe recalcar que este llenado se realizará de acuerdo al *Packing list*, completando la información descrita en la factura comercial en cuanto a la mercancía que se está embarcando generando posteriormente la Guía de remisión remitente para certificar el traslado del contenedor lleno al terminal portuario. Cabe recalcar que la guía de remisión remitente se debe adjuntar a la guía de remisión transportista, el cual es gestionado por el operador logístico.

Una vez cerrado el contenedor y asegurado con los precintos, es llevado a Terminal Portuario de Paita, pasa por la balanza en donde se genera el ticket de balanza y se conoce el peso bruto del contenedor, con este dato se declara el VGM.³⁴

Posteriormente la autoridad aduanera procede a la asignación del canal y la recepción de los documentos; los canales pueden ser:

1. Canal verde: Las mercancías no requerirán de revisión documentaria ni reconocimiento físico y serán de libre disponibilidad.
2. Canal Naranja: Las mercancías estarán sujetas únicamente a revisión documentaria.
3. Canal Rojo: Las mercancía estarán sometidas a revisión documentaria y reconocimiento físico.

La entrega de los documentos es realizada por el despachador de aduanas, tales documentos no deben tener enmendaduras, deben estar foliados y numerados. En aduana, con el canal asignado se procede a obtener la autorización de levante para que así la mercancía quede lista para embarcar a la nave asignada por la línea naviera.

Por último, realizado el embarque, la empresa deberá alcanzar al agente de aduanas los documentos para regularizar la DAM en régimen de exportación definitiva, dichos documentos son: Factura original SUNAT de la venta de exportación, *Bill of Lading* firmado por la línea naviera, del mismo modo se envía a destino los documentos

³⁴ Verified Gross Mass, verificación del peso bruto del contenedor a bordo. Obligatoria desde el 01 de julio de año 2016

requeridos por el importador antes de que la nave llegue a destino y facilitar el desaduanaje del contenedor a tiempo.


Finalmente se realiza el pago de la venta en la condición pactada, mediante transferencia bancaria.

3.6.3. Documentación necesaria para la DFI

3.6.3.1. Confirmación de *Booking*

La confirmación de la reserva del espacio en la línea naviera significa que ya contamos con un espacio en la nave e información del tránsito internacional.

Figura 3.24.Booking of Confirmation

RUN: 01-ENE-18 02:50 PM			
<u>BOOKING CONFIRMATION</u>			
Attn: Dried Fruit Export SAC Cieneguillo - Caserio San Vicente de Huangala km 1020		CMA CGM Peru S.A.C. Calle 41 n 894 Urb Corpac San Isidro Contacto: Paola Arias Customer Service.	
N° de Booking Original: WBAJP2388929 Número de Booking: LMM0211562 Embarcador: DRIED FRUIT EXPORT S.A.C Buque / No. Viaje: MAGARI / 004CNR		ETD: Cut-off Fecha /hora: 6-ENE-2018 VGM cut-off Date/Time: 6-ENE-2018 ETD: 08-ENE-2018 ETA: 05-FEB-2018	
Recepción Puerto Base Alternativo: Puerto de Carga: PAITA Terminal de carga: TPE			
Puerto de Descarga: Rotterdam Lugar de entrega Final: Comentarios: ETA PAITA 10 ENE. DRIED BLUEBERRIES HUMEDAD 0% 126CBM FLETE COLLECT			
<hr/>			
Transporte por Contenedor: 1 x 20" STANDAR DRY		Fecha: 02-ENE-2018	
Mercancía: Dried Blueberries			
Peso neto: 3,000 KGM Peso Bruto: 4,700			
Cotización: GA506K4 – 04			
Preferred Depot: UNIMAR Dirección: Zona industrial II MZ. L. Lote 3 S/n km 4.5 Carretera a Paita PAITA			

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.2. Bill of Lading

Este documento describe la mercancía al detalle, es utilizado en el transporte marítimo y emitido por el naviero o capitán del buque y acredita la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar, en las condiciones consignadas. Es necesario presentar un original para retirar la mercancía.

Figura 3.25. Bill of lading

SHIPPER Dried Fruit Export S.A.C Cieneguillo - Caserio San Vicente de Huangala km 1020 /RUC: 020722713475 Email: gerencia@dfc.com Atte: Alejandra Z. Quintanilla Sócola		VOYAGE NUMBER 004CNR	
CONSIGNEE Nature's Pride BV Honderdland 70 2676 LS Maasdijk Contacto: Gert Aanen Email: gaanen@naturespride.nl		DRAFT BILL OF LADING	
NOTIFY PARTY, Carrier not to be responsible for failure to notify PARTIDA LOGISTICS, S.L PASEO DE LA CONFERENCIA, 1 11207 CTC: DAVID OCANA IMPORTACION@PARTIDALOGISTICS.COM TELF.: +34 956 58 0807		EXPORT REFERENCES 	
PRE CARRIAGE BY*		PLACE OF RECEIPT*	
VESEL		PORT OF LOADING	
MAGARI		PORT OF DISCHARGE	
PAITA		ROTTERDAM	
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS		DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	
NO AND KIND OF PACKAGES		GROSS WEIGHT CARGO	
1 x 20 DRY 240 BOXES		3,000 KGS	
CGMU5073810 SEAL 010276 SEAL D0219854 SEAL 0111318		TARE 4,700 KGS	
FRESHKITA FCL/FCL		MEASUREMENT 125 CBM	
240 BOXES IN 20 PALLETS CONTAINING DRY DRIED BLUEBERRIES (CAJA DE ARANDANO DESHIDRATADO) P. A. : 08.134.40.95 HS CODE: 08.13.40 TEMPERATURE: HUMIDITY: VENTILATION: 125 CBM THERMOGRAPHS: DMSCMOFAO DMSCMOEOO FREIGHT COLLECT Weight in Kgs Total: 1 CONTAINER (\$)			
"DUE TO SENSITIVENESS OF THE CARGO, THE CARRIER WILL NOT BE HELD RESPONSIBLE FOR THE QUALITY" Continued on Next Sheet Sheet 1 of 1 ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.			
ADDITIONAL CLAUSES			
<p>4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility</p> <p>5. FCL</p> <p>77. THC at destination payable by consignees as per line/port tariff</p> <p>91. Ground rent/storages/power supply/monitoring costs at port of discharge for Receiver's account according to port rates.</p> <p>92. Reefer container can only be operated by electrical power. During land transportation the Carrier will not be liable in any respect whatsoever for consequences, due to non refrigeration.</p> <p>194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the York/Antwerp rules, 2004.</p> <p>202. Demurrage and detention shall be calculated and paid as per general tariff available on the web site www.cma-cgm.com, or in any of CMA CGM agency. However, if special free time conditions are granted, then rates applicable as per general tariff grid shall start from the day following the last free day.</p> <p>216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge.</p> <p>225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel.</p> <p>274. The Merchant is responsible for returning any empty container, with interior clean, free of any dangerous goods placards, labels or markings, at the designated place, and within 60 days following to the date of release, failing which the container shall be construed as lost. The Merchant shall be liable to indemnify the Carrier for any loss or expense whatsoever arising out of the foregoing, including but not limited to liquidated damages equivalent to the sound market value - or the depreciated value due by the Carrier to a container lessor. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container which shall be remitted as security for payment of any sums due to the Carrier, in particular for payment of all detention and demurrage and/or container indemnity as referred above.</p>			
<p>RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them.</p> <p>All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office.</p> <p>In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void.</p> <p>(OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)</p>			
PLACE AND DATE OF ISSUE		SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A.	
LIMA		BY CMA CGM Peru S.A.C.	
08 ENE 2018		as agents for the carrier CMA CGM S. A.	
SIGNED FOR THE SHIPPER			
*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED			
TRANSPORT BILL OF LADING			

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.3. Instructivo de embarque

Documento emitido por el exportador a la línea naviera, en donde se consigna toda la información necesaria para gestionar correctamente la exportación. Indicándose lo concerniente a: consignatario de la mercancía, país de destino, condiciones de transporte, cantidad de mercancía, marcas, lugar de producción, etc.

Figura 3.26. Instrucciones de embarque


INSTRUCCIONES DE EMBARQUE - ARÁNDANO SECO- BOOKING: LMM0211562			
		N° Orden Trabajo	
		Fecha	08/01/2018
		Agente de ADUANA	
SHIPPER			
Razón Social/ Name	DRIED FRUIT EXPORT S.A.C.		
R.U.C.	20722713475		
Dirección/Address	CIENEGUILLO CASERIO SAN VICENTE DE HUANGALA KM 1020 SULLANA- PIURA		
Teléfono/Telephone	73501272		
Contacto	ALEJANDRA Z. QUINTANILLA SÓCOLA		
E-mail	gerencia@dfc.com		
CONSIGNEE			
Razón Social/ Name	NATURE'S PRIDE BV		
EORI	125476511000		
Dirección/Address	HONDERDLAND 70 2676 LS MAASDIJK		
Teléfono/Telephone	(+31) 0180 695373	Fax	
Contacto	GERT AANEN		
E-mail	gaanen@naturespride.nl		
NOTIFY			
Razón Social/ Name	PARTIDA LOGISTIC S.L		
EORI	GB711203988000		
Dirección/Address	PASEO DE LA CONFERENCIA, 1 1 1207		
Teléfono/Telephone	+34 956580807		
Contacto	DAVID OCANA		
E-mail	importacion@partidalogistics.com		
		Agencia Naviera / Línea	CMA CGM
		N° Contrato-Línea	
DATA DE NAVE	Nave / Vessel		MAGARI / 004CNR
BOOKING	ETA		MIÉRCOLES 08/01/2018
MBM160117026	de Embarque / Port of Loading		PAITA
Puerto de Descarga / Port of Discharge		ROTTERDAM	
País de Destino		NETHERLANDS	
DESCRIPCIÓN DE MERCANCIA			
Nombre Comercial	ARÁNDANOS DESHIDRATADOS (DRIED BLUEBERRIES)		
Partida Arancelaria	08.13.40.95		
Uso y/o Aplicación	CONSUMO HUMANO		
Lugar de Producción y Cargado	MAQFRUEX DEL PERU E.I.R.L. SECTOR CIENEGUILLO NORTE, SULLANA		
Fecha y hora de Embarque	Aforo (Físico/Aleatorio)		
Cantidad Cajas Aproximada	240	Marcas	NINGUNA
N° Pallets	20	Presentación	
Variedad		Tipo de caja	
Peso Neto Aproximado(KG)	3,000.00	Peso Bruto Aproximado(KG)	4,700.00
Clausula de Venta/Incoterm	FOB		
REGIMEN DE EXPORTACIÓN			
		Flete	Collect
BILL OF LADING	B/L debe estar fletado		si
Emisión (Seawaybill / Express Release)		Seawaybill	
		Filtros	3 (bioconservacion)
		Temperatura	
CARACTERISTICAS	Ventilación		126 CBM
DE CARGA EN	Humedad		
TRASLADO	Atmosfera Controlada		
		Termoregistros	2
OBSERVACIONES			
240 BOXES IN 20 PALLETS CONTAINING DRIED BLUEBERRIES (ARÁNDANO SECO)			
N.W 3000.00KGS			
PA 081340.95			
VENTILACION: 126CBM			

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.4. Guía de remisión remitente

Es el documento que emite el remitente para la conformidad de la carga que se llena en el contenedor. Se genera cuando se está realizando el llenado del contenedor y es entregado al transportista antes de dirigirse a aduanas, este documento detalla las características de la carga y datos del contenedor, precintos, transporte y transportista, es de suma importancia que se llene de manera correcta y con datos reales.

Figura 3.27. Guía de remisión - remitente



**DRIED FRUIT
EXPORT**
S.A.C.

Cieneguillo- Caserio San Vicente de
Huangalá - km 1020 - Sullana- Piura

R.U.C. Nº 20722713475

GUIA DE REMISIÓN - REMITENTE

Nº 005 - 0008879

Fecha de Inicio del Traslado: 08/01/2018 F. Emisión: 08/01/2018

Destinatario: Terminal Portuaria Ecuandina S.A

RUC: 20522473574 N° Doc. Identidad:

Punto de Partida: Carr. Sullana - Tambogrande Km 1040 - Cas. San Vicente de Huangalá - Sull - Sull - Piura

Punto de Llegada: Jr. Ferrocarril N° 127 (Terminal Portuaria de Piura) Piura - Piura - Piura

MOTIVO DEL TRASLADO: Verbo ☐ Consignación ☐ Verbo objeto a conformidad del Comprador ☐ Devolución ☐ Importación ☐ Traslado zona prioritaria ☐ Traslado de Bienes para información ☐

Verbo ☐ Compra ☐ Verbo con entrega a terceros ☐ Traslado entre Establecimientos de la misma Empresa ☐ Recibo de Bienes ☐ Exportación ☒ Traslado por enviar mercancía ☐ Otros (especificar):

DESCRIPCION	CANT.	UND. MED.	PESO
Arándano deshidratado en cajas de 12.5 kilogramos Contenedor: CGMU 5073810 P. Aduanas: 010276 P. Línea: CMA CGM D0219854	240	CAJAS	3,000 kg

DATOS DEL TRANSPORTISTA

RUC: 20529733098

Apellidos y Nombres: Transportes CORTEZ NUNUÑA HERMANOS S.R.L.

DATOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR

Marca y Placa: VOLVO / COL - 707 / T1W - 993

Licencia de Conducir: B - 03474417

FORMULARIOS PIURA S.A.C.

Prolog. Las Casapintas B-4 Urb. El Sol

Piura - Piura - Piura - RUC 20825783808

Tel.: (073) 323337 - A. SUNAT 0075987081

FE 08.11.2013 SERIE 005 DEL 8.001 AL 9.000

[Firma]

RECIBI CONFORME

[Firma]

P. Dried Fruit Export S.A.C.

SUNAT

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.5. Guía de remisión transportista

Documento que emite el transportista para poder sustentar el traslado de bienes a solicitud de terceros. Su emisión se efectúa antes de trasladar la mercancía. Cabe recalcar que la guía de remisión de transportista podrá ser emitida también en el caso que se sub-contrate el servicio, para cual se deberá llenar los datos de la empresa sub-contratante.

Figura 3.28. Guía de remisión - transportista



TRANSPORTES
"CAMINOS DEL REY JESUS S.R.L."
TRANSPORTE DE CARGA A NIVEL NACIONAL
A.H. LAS MERCEDES MZ. B LT4 INTERIOR A PAITA - PAITA - PIURA
COD. INTERBANCARIO SI/ 002-455-002074389081-44
CTA. BCP SI.: 455-2074389-0-81
CTA BCP \$: 455-2061690-1-18
CTA DETRACCION BN: 00-638-023695
CORREO: transpcaminosdelrey@hotmail.com
NEXTEL: 829*5027 / TELF.: 073-417587

R.U.C. 20529916681
GUÍA DE REMISIÓN
TRANSPORTISTA
REGISTRO MTC 2004506 CNG
0001 - Nº 001229

Punto de Partida: Cieneguillo-San Vicente de Huanagala km 1020	Punto de Llegada: <i>Zona Ind. II - MZ I - Lote 3</i> <i>Km 4.5 cam. Paiza - Sullana - Piura</i>
Nombre ó razón social del REMITENTE DRIED FRUIT EXPORT S.A.C Número de RUC: 20722713475	Nombre ó razón social del DESTINATARIO <i>APM Terminals Inland Services S.A</i> Número de RUC: <i>20107012011</i>

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR

Marca y Número de Placa: *INTERNATIONAL T20-907/TM-999* Nº de Constancia de Inscripción: *201301333*
 Código de Configuración Vehicular: *T-3 S-3* Nº(s) de Licencia(s) de Conducir: *B-4278987*

Fecha de Inicio del Traslado: _____ Costo Mínimo \$/.: _____

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PESO TOTAL
	Arándano deshidratado en cajas de 12.5 kg	240	<i>cajas</i>	4,700.00 <i>Kg</i>
<i>Segun</i>	<i>6P/RN°: N° 005 0008879</i>			
	<i>Nº contenedor: GMU 5073810</i>			
	<i>Nº packing: CMA- CGM D0219854</i>			
	<i>conductor: MANUEL APUIMO CORDOVA</i>			

Llenar solo en caso de tratarse de unidades sub-contratadas

Nombre o razón social de la Empresa sub-contratada: _____
 Numero de RUC.: _____ Doc. de Identidad: _____

CENTRO GRAFIC "LOS ANGELES" - RUC. 1002892390 - DE: ANGEL E. JUAREZ CALDERÓN
 AUT. 1002134083 - E.L. 31/07/2014 - SERIE 001 DEL 01001 AL 1500

REMITENTE

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.6. Ticket de Balanza

Es una certificación de peso emitida por el terminal de carga (aéreo, marítimo o terrestre), este peso es de carácter oficial y es utilizado en el proceso aduanero. La mecánica que se utiliza es por el medio destare del camión (el peso al ingreso de camión lleno menos el peso de salida de camión vacío).

Figura 3.29. Ticket de balanza

TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS PAITA S.A.	
Ticket TK00579718	
Ingreso	: 09/01/2017 15:20
Salida	: 09/01/2017 15:35
Peso Bruto	: 4,700.00 Kgs
Peso Carga	: 3,000.00 Kgs
Placas	: COL707 -T4X994
Operador	: TPE-PAITA ; TERMIN
Contenedor	: CGN15073810
Tamaño	: 20 PIES
Tipo	: RH - Dry superficial
Carga	: EMBARQUE - CONTEN
Nave/Viaje	: HAGARI 710NB
S.D.C.	: Arándano DESHIDRATADO
Información transmitida via electronica a la SUNAT y a la línea naviera para efectos aduaneros. TPE no asume responsabilidad por el uso de la información consignada en este documento para fines distintos	

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.7. Factura Comercial

Es el documento que detalla las condiciones de venta de la mercancía y sus especificaciones. Es utilizado como un comprobante de venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen como para la importación en el país de destino, a su vez es un instrumento que justifica el contrato comercial. A continuación se muestra la factura comercial generada para el primer mes de exportación de la empresa.

Figura 3.30. Factura comercial - Dried Fruit S.A.C



**DRIED FRUIT
EXPORT
SAC**

**Cieneguillo - Caserío San
Vicente de Huangala - Km
1020 Sullana- Piura**

R.U.C. 20722713475
FACTURA ELECTRÓNICA
INVOICE
F005 N° 0000001

CLIENTE Nature's Pride BV
DIRECCION HONDERLAND 70 2676 LS MAASDIJK
MEDIO DE TRANSPORTE MARITIMO
LUGAR DE EMBARQUE PAITA
LUGAR DE DESTINO NETHERLANDS
ORDEN DE COMPRA

GUIA N°005-0008879
FECHA / DATE : 01/02/2018
TERMINO DE PAGO
BL / AW :
VESSEL : MAGARI 004CNR
CONTAINER : CGMU 5073810
MARCA : S/M
PESO NETO / NET WEIGHT : 3,000 kg

CODIGO	CANTIDAD	U. M.	DESCRIPCION	VALOR VENTA UNITARIO	VALOR VENTA TOTAL
210100100008	240	CAJ	arándano deshidratado en cajas de 12.5	\$371	\$89,040

SON: ochenta y nueve mil cuarenta Dolares Americanos

Resumen: xjuiLaXGVmLuy+Y7SrNp7hG8Y=

TIPO DE PRECIO : VALOR FOB

CERTIFICACION GLOBAL GAP : GGN: 4050373348700

CGMU5120613

OP. GRAVADAS US\$	0.00
OP. GRATUITAS US\$	0.00
OP. INAFECTAS US\$	89,040
OP. EXONERADAS US\$	0.00
DESCUENTO US\$	0.00
I.G.V. 18% US\$	0.00
TOTAL A PAGAR US\$	89,040



Powered by:

www.nisira.com.pe

Autorizado mediante resolución N° 0820050000020 / SUNAT
Representación impresa de la Factura Electrónica
Para consultar el documento ingrese a: <http://clientes.nisira.com.pe>

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.8.Packing List

Este documento es catalogado como una lista de empaque, en donde se muestra la relación del contenido de la mercancía, la posición de cada pallet, ayudando a que la trazabilidad se torne conjunta y ordenada beneficiando al importador como al exportador. El *Packing list* deberá ser emitido por el exportador al momento del llenado del contenedor y es uno de los documentos que se enviará *vía courier* al importador. Existen diferentes formatos de *packing list*, a continuación se presenta el formato de *packing list* de la empresa Dried Fruit Export.

Figura 3.31.Packing List o Lista de empaque

PACKING LIST NATURE'S PRIDE B.V N° 001			
Shipper		Dried Fruit Export S.A.C.	
Address		Cieneguillo- Cas. San Vicente de Huangala km 1020 - Sullana	
RUC		20722713475	
Consignee		NATURE'S PRIDE B.V	
Address		Honderdland 70 2676 Ls Maasdijk	
Phone / Fax		Telf: +31 0180695373	
EORI		125476511000	
Att		Gert Aanen	
Notify		Partida Logistics, S.L.	
Address		Paseo de la conferencia, 1 - 11207 Netherland	
Phone / Fax		Tel: +34 956 58 0807	
Att		David Ocaña	
Shipping Line		CMA CGM	
Vessel		MAGARI / 004CNR	
Container N°		CGMU5073810	
ETD		10/01/2018	
ETA		02/02/2018	
Port of Loading		Paita - Peru	
Port of Discharge		Rotterdam	
Freight		Collect	
Boxes N°		240	
Variety		Bioxly	
Custom seal		010276	

Pallets			
Position	N°	Position	N°
1	4949	2	5045
3	5015	4	4942
5	5053	6	5057
7	5062	8	4956
9	5033	10	4948
11	5039	12	4713
13	4722	14	4697
15	4728	16	4596
17	5064	18	4693
19	5030	20	4700

Breakdown		
Pallets	Box/Pallet	Total Boxes
S/M 12.5 KG		
20	12	240
TOTAL		240

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.9.Certificado de origen

Es el documento que acredita y garantiza el origen de las mercancías exportadas, permitiendo el beneficio de las preferencias o reducciones arancelarias que otorgan los países en el marco de los tratados o acuerdos comerciales. Como se precisó anteriormente, nuestro país tiene preferencia arancelaria con la Unión Europea gracias al TLC con este continente. El certificado de origen para mercancías exportadas a Europa tiene un formato único de color verde, el cual tendrá que ser emitido y visado por la entidad de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo. El sistema electrónico VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) el cual fue habilitado el 01 de julio del año 2014, agilizó e hizo más práctico el procedimiento de interacción de la entidad certificadora y el exportador, el cual permite realizar el trámite para la obtención del Certificado de origen además de solicitar su anulación, reemplazo o duplicado en caso sea necesario. Para acceder a dicho sistema se es necesario abrir una cuenta de Usuario, Ruc y clave de acceso sol brindado inicialmente por SUNAT. El sistema VUCE, permite al exportador adjuntar datos indispensables de la mercancía, del exportador o solicitante, el destino de la mercancía, los insumos del producto, el tipo de transporte y el adjunto de la factura comercial en formato PDF. Cabe recalcar que cada tipo de mercancía conforme a destino deberá contar con una Declaración Jurada, la cual será solicitada por el exportador y aprobada la Cámara de Comercio para posteriormente dar inicio al trámite de la certificación de origen; las declaraciones juradas también serán emitidas vía web a través del portal de la VUCE.

La figura 3.32 muestra el formato de Certificado de origen para las exportaciones a la Unión Europea.

Figura 3.32. Certificado de origen para la Unión Europea

MOVEMENT CERTIFICATE				
1. Exporter (Name, full address, country) Dried Fruit Export S.A.C - Cieneguillo - Cas San Vicente de Huangala km 1020 - Sullana		EUR.1 No A 928725		
See notes overleaf before completing this form				
3. Consignee (Name, full address, country) (Optional) Nature's Pride B.V - Honderdland 70 2676 Ls Maasdijk - Netherlands		2. Certificate used in preferential trade between PERU and EUROPEAN UNION (insert appropriate countries, groups of countries or territories)		
		4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating PERU	5. Country, group of countries or territory of destination NETHERLANDS	
6. Transport details (Optional) Date of shipment: 10/01/2018 Name and N° of Vessel/Flight: MAGARI / 004CNR Port of loading: By Sea PAITA - PERU Port of discharge: By Sea ROTTERDAM - NETHERLANDS		7. Remarks 2017-19-0007706. ISSUED RETROSPECTIVELY. CONT. CGMU5073810		
(1) If goods are not packed, indicate number of articles or state "in bulk" as appropriate.	8. Item number; Marks and numbers; Number and kind of packages (1); Description of goods 1 - S/M, 20 PALLETS; 240 BOXES; ARÁNDANO DESHIDRATADO - DRIED BLUEBERRIES		9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m³, etc.) 4,700.00 Kilogram (s)	
			10. Invoices (Optional) F005-00001	
(2) Complete only where the regulations of the exporting country or territory require.	11. CUSTOMS ENDORSEMENT Declaration certified. Export document (2): Form No..... Customs office: Issuing country or territory: PERU Date: 10/01/2018 Jose Alejandro Rugel Pachterres (Signature)		12. DECLARATION BY THE EXPORTER I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate. SULLANA, Place and date: Jefe de exportaciones Dried Fruit Export S.A.C (Signature)	

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Proceso de Unitarización

El proceso de unitarización describe las características del empaque y embalaje del producto y su agrupamiento de acuerdo a las medidas de seguridad y al espacio disponible en el contenedor, cumpliendo el objetivo de mantener segura la carga y facilitar su transporte y distribución en el trayecto de llegada a destino.

a. Envase primario

- Descripción del empaque: bolsa de polietileno de barrera transparente para vacío profesional.
- Medidas: 20 cm de largo, 25 cm de ancho y 80 micras de alto.
- Cantidad de productos: una bolsa contiene 2.5 kilos de arándano deshidratado.

b. Embalaje

- Descripción: Cajas de cartón corrugado de 12.5 kilos de capacidad.
- Medidas: 10 cm de alto, 30 cm de ancho y 45 cm de largo.
- Cantidad de productos: 5 bolsas de arándano deshidratado de 2.5 kilos cada una.

c. Contendor

- Descripción del contenedor: Contenedor dry de 20 pies. Capacidad de hasta 28 toneladas.
- Medidas internas: 5.898 mts de largo, 2.352 mts de ancho y 2.393 mts de alto.

d. Unitarización de embalaje

Según las medidas internas del contenedor dry de 20 pies (5.898 mts x 2.352 mts x 2.393 mts) y la medida de las cajas (10 cm x 30cm x 45 cm), la carga se puede contenerizar de la siguiente manera:

Cuadro 3.52. Contenerización de cajas de arándano deshidratado en un contenedor de 20 pies

Dimensiones	Medida (mts)		N° de cajas / dimensión	Sobranante /dimensión	
	contenedor	caja		(mt)	(cm)
Largo	5.898	0.45	13	0.107	10.7
Ancho	2.352	0.30	7	0.84	84
Altura	2.393	0.10	23	0.93	93
Total de cajas en un contenedor de 20 pies dry			2,093		

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.52, muestra la capacidad de un contenedor de 20 pies dry con respecto a las cajas de arándano deshidratado. El número total de cajas es igual a 2,093 apiladas en filas de 7 y columnas de 13 (en total 81 apilamientos). En toneladas es una capacidad de 26.162. Cabe recalcar que terminada la carga del contenedor se es importante colocar los precintos de seguridad (el de línea y el de aduanas), actos que serán fotografiados como parte de la evidencia de que la carga no ha sido objeto de actividades ilícitas.

El cuadro 3.53 muestra el número de cajas solicitadas para el primer año (8 meses) con el objetivo de realizar una comparación entre la exportación que se hará y la capacidad del contenedor en unidades de cajas.

Cuadro 3.53. Número de cajas mensuales a exportar y capacidad de cajas de contenedor de 20 pies

Meses	Cantidad / kilos	N° de cajas (12.5 kg c/u)	Capacidad de 1 contenedor 20 pies
			N° de cajas / contenedor
Enero	3,000	240	2,093
Febrero	4,000	320	2,093
Marzo	1,000	80	2,093
Agosto	4,000	320	2,093
Septiembre	7,000	560	2,093
Octubre	5,000	400	2,093
Noviembre	7,000	560	2,093
Diciembre	5,000	400	2,093

Fuente: Elaboración propia

3.6.5. Gastos logísticos de exportación

Como se definió anteriormente los gastos logísticos son todos los desembolsos que se generan desde el momento de la contenedorización de la mercancía hasta su puesta en la nave en términos FOB_{Paíta}.

El cuadro 3.54, muestra los gastos logísticos en base a los ocho meses en los que se ejecutarán las exportaciones, haciendo alusión al envío de un contenedor mensual. Cabe recalcar que esta cantidad de envíos se mantendrá fija a través del horizonte del proyecto, ello se debe a que lo máximo que se cubre es el 50% de la capacidad total de un contenedor de 20 pies dry al último año de proyección de las ventas (ver cuadro 3.53).

Cuadro 3.54. Capacidad de un contenedor de 20 pies en relación a cajas de arándano deshidratado

Meses	Cantidad / kilos	N° de cajas	Capacidad de 1 contendor 20 pies dry		
			N° de cajas / contenedor	Eficiencia	Al 2022
Enero	3,000	240	2,093	11%	23%
Febrero	4,000	320	2,093	15%	31%
Marzo	1,000	80	2,093	4%	8%
Agosto	4,000	320	2,093	15%	31%
Septiembre	7,000	560	2,093	27%	54%
Octubre	5,000	400	2,093	19%	38%
Noviembre	7,000	560	2,093	27%	54%
Diciembre	5,000	400	2,093	19%	38%
Total	36,000	2,880			

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.54, relaciona los envíos realizados en el primer año con la capacidad de un contenedor de 20 pies dry de acuerdo al número de cajas. El porcentaje de eficiencia representa dicha capacidad cubierta por los envíos mensuales en el primer año. Sin embargo al terminar el horizonte del proyecto y llegar al año 2022, dicho porcentaje de eficiencia se duplica (acorde con la proyección de la demanda), quedando cerca del 50% de capacidad del contendor por cubrir para los próximos años.

Luego de presupuestar el gasto logístico que demandará cada envío mensual al país de destino, a continuación el cuadro 3.55, muestra el presupuesto del gasto logístico mensual y el total de los gastos para el primer año. Tómese en cuenta que lo gastos permanecen igual siendo indiferente el volumen de producción por cada mes.

Cuadro 3.55.Presupuesto de gastos logísticos

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Contenedorización	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 410.67	S/. 3,285.36
Transporte al puerto	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 306.00	S/. 2,448.00
Doc Fee (Visto Bueno)	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 95.20	S/. 761.60
Gastos Operativos	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 34.00	S/. 272.00
Precintos	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 10.25	S/. 82.00
Comisión de agente de aduana	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 4,320.00
Almacenamiento	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 3,968.00
Handling	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 434.58	S/. 3,476.64
Otros gastos en Puerto de origen	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 1,001.96	S/. 8,015.68
Estiba	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 1,840.00
Emisión BL	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 102.54	S/. 820.32
Total PEN	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 3,661.20	S/. 29,289.60
Total USD	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$9,040.00

Fuente: SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia.

3.7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero representa la versión cuantificada del proyecto, en donde se integran todos los planes anteriormente desarrollados para demostrar que la producción y comercialización del producto al exterior permite al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido con capital propio y con préstamo a terceros, es decir si el plan de exportación resulta económica y financieramente viable.

Además se proyectan los gastos e ingresos de la empresa en un horizonte de tiempo para determinar la rentabilidad del proyecto en el futuro. Por ello se hace necesario estimar utilizando las proyecciones del International Monetary Fund para la tasa de inflación de nuestro país y de Holanda en un horizonte temporal de cinco años tomando el 2018 como año uno y el 2022 como año cinco. La tasa de inflación proyectada para ambos países resulta ser una especie de pronóstico del futuro para tener alguna idea de cómo subirá (inflación) o bajará (deflación) el precio del consumidor en los años siguientes dicha tasa será aplicada a nuestros presupuestos para estar acorde a lo que sucede en el mercado. Por otro lado los datos consignados se han trabajado en moneda nacional (PEN) y moneda estadounidense (USD).

3.7.1. Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro contiene un conjunto de presupuestos que permitirán proyectar o estimar los gastos e ingresos de la empresa.

3.7.1.1. Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación incluye todos los pronósticos que se realizan de forma directa con el proceso productivo y comercial de la empresa. Entre los principales componentes del presupuesto de operación se tiene:

3.7.1.1.1. Presupuesto de ingresos y ventas

El presupuesto de ingresos y ventas tiene como prioridad proyectar el nivel de ventas y, a través de la multiplicación del precio, estimar los ingresos a lo largo del horizonte de tiempo del plan.

El cuadro 3.56, muestra la proyección de las ventas e ingresos que la empresa Dried Fruit Export S.A.C incurrirá a lo largo de cinco años. Cabe recordar que el tiempo de actividad por cada año es de ocho meses, enviando un contenedor mensual.

Cuadro 3.56. Presupuesto de ingresos y ventas proyectadas de toneladas de arándano deshidratado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
a. Tasa de crecimiento de demanda	0.1805				
b. Proyección de demanda (toneladas)	36	42	50	59	70
c. Tasa de inflación promedio para frutas secas en Holanda	1.846%	1.994%	1.966%	1.992%	1.979%
e. Precio por tonelada USD	\$29,680.00	\$31,246.35	\$32,889.26	\$34,555.40	\$36,263.73
f. Precio por tonelada PEN	S/. 96,163.20	S/. 101,238.18	S/. 106,561.22	S/. 111,959.50	S/. 117,494.49
g. Ventas USD	\$1,068,480.00	\$1,327,958.07	\$1,650,143.53	\$2,046,755.74	\$2,535,742.20
h. Ventas PEN	S/. 3,461,875.20	S/. 4,302,584.14	S/. 5,346,465.03	S/. 6,631,488.61	S/. 8,215,804.72

Fuente: SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia

La fila “b” del cuadro 3.57, muestra la proyección de ventas hasta el año cinco (2022), la cantidad de toneladas anuales a exportar crece conforme la tasa de la demanda de los holandeses para la partida arancelaria 08134095 lo permite (fila a). Dicha proyección fue definida en el Plan de Operaciones. Por otro lado en la fila “e” se hace una estimación del precio, que en un principio se define en \$29.68 el kilo en valor FOB_{Paita}, sin embargo al aplicar la política de precios este sumará un dólar cada año. Además se hizo la proyección del precio tomando en cuenta el promedio de la tasa de inflación de los consumidores holandeses (fila “c”). La fila “g” muestra los ingresos en moneda estadounidense (USD) por las ventas proyectadas durante los cinco años del horizonte de tiempo. Obteniendo para el primer año \$1’068,480 y para el quinto año \$8’215,804.72.

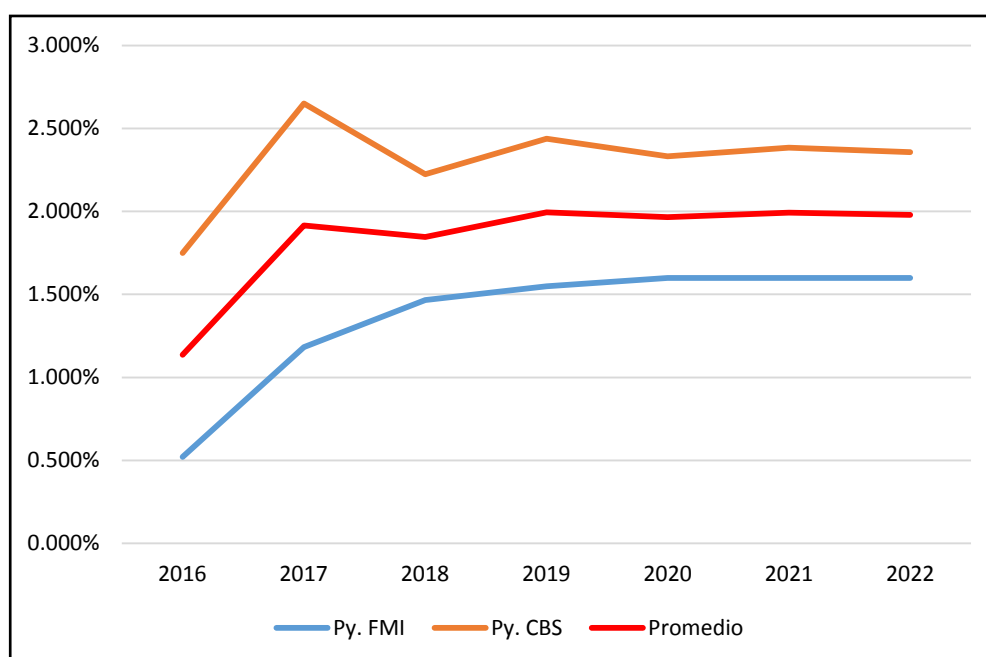
Cuadro 3.57. Promedio de las proyecciones de la tasa de inflación en Holanda

Concepto /Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
a. Proyecciones FMI	0.521%	1.18%	1.467%	1.550%	1.600%	1.600%	1.600%
b. Proyecciones CBS	1.75%	2.65%	2.23%	2.44%	2.33%	2.38%	2.36%
c. Promedio	1.136%	1.916%	1.846%	1.994%	1.966%	1.992%	1.979%

Fuente: www.imf.org, www.cbs.nl, SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. Elaboración propia

El cuadro 3.57, da un mayor detalle del cálculo de esta tasa de inflación promedio en donde fueron tomadas las proyecciones del IMF y CBS. La fila “a” muestra las proyecciones realizadas por International Monetary Fund. La fila “b” muestra las proyecciones de la inflación para los frutos secos y nueces en Holanda, en donde los resultados en cursiva y negrita representas las estimaciones que se realizaron a través de la media móvil tomando dos periodos (año 2015 y 2016). Dichos periodos se tomaron de los datos de la inflación proporcionados por la CBS (fuente estadística de Holanda). Luego ambas fueron promediadas (fila “c”); la figura 3.33 representa de forma gráfica dicho procedimiento de estimación y promedio para la inflación.

Figura 3.33. Promedio de las proyecciones de la tasa de inflación en Holanda



Fuente: Elaboración propia

3.7.1.1.2. Presupuesto de producción

Este presupuesto depende directamente del presupuesto de ventas. El cuadro 3.58, muestra la proyección del presupuesto de producción en el horizonte de tiempo, cabe recalcar que el detalle mensual del primer año se realizó en el Plan de Operaciones. Se sabe que para cada tonelada de producto terminado se necesitará cuatro toneladas de materia prima, es por ello que se hace la multiplicación para determinar el requerimiento de materia prima real.

Los costos de producción incluyen los costos de materia prima, servicio de transporte local, servicio de maquila y gastos indirectos de fabricación (remuneración neta del supervisor de calidad y de producción); y son proyectados utilizando la tasa de inflación de nuestro país para los próximos cinco años. Cabe recordar que el costo de materia prima y de transporte local por tonelada es igual a 3,000 soles y 401.76 soles respectivamente. Además el costo de servicio de maquila por tonelada procesada y empaquetada es de 35,060 soles.

Cuadro 3.58. Proyección del presupuesto de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento de demanda	0.180544955				
Arándano deshidratado a producir (toneladas)	36	42	50	59	70
Materia Prima requerida (toneladas)	144	170	201	237	280
Tasa de inflación de Perú	2.871%	2.494%	2.456%	2.465%	2.516%
Costo de materia prima	S/. 432,000.00	S/. 524,637.39	S/. 617,088.21	S/. 728,230.28	S/. 859,784.10
Servicio de transporte	S/. 57,853.44	S/. 70,259.44	S/. 82,640.45	S/. 97,524.60	S/. 115,142.29
Servicio de maquila	S/. 1,558,222.22	S/. 1,892,364.90	S/. 2,225,834.63	S/. 2,626,723.62	S/. 3,101,237.71
Gastos indirectos de fabricación	S/. 26,138.67	S/. 26,889.11	S/. 27,559.72	S/. 28,236.59	S/. 28,932.62
Total PEN	S/. 2,074,214.33	S/. 2,514,150.84	S/. 2,953,123.02	S/. 3,480,715.08	S/. 4,105,096.72
Total USD	\$640,189.61	\$775,972.48	\$911,457.72	\$1,074,294.78	\$1,267,005.16

Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD.

3.7.1.2. Presupuesto de gastos administrativos

El cuadro 3.59, muestra la proyección de los gastos administrativos utilizando la tasa de inflación de nuestro país, cabe recalcar que el plan organizacional muestra el detalle de cada mes, en donde se consideró los gastos fijos para los doce meses del año en el caso de alquiler de oficina, servicios básicos de agua y energía, telefonía e internet, útiles de aseo y oficina además del manteniendo de la misma. Por otro lado, los sueldos -cuyo detalle se aprecia en el cuadro 3.4- también se han proyectado según la tasa de inflación, ello debido a que a medida que la producción crezca y los ingresos aumenten se hará extensivo el aumento de pago de sueldos.

Cuadro 3.59. Presupuesto de gastos administrativos proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de inflación / Perú	2.871%	2.494%	2.456%	2.465%	2.516%
Sueldos	S/. 134,715	S/. 138,582.32	S/. 142,038.57	S/. 145,527.04	S/. 149,114.28
Arrendamiento oficina	S/. 24,000	S/. 24,689.04	S/. 25,304.78	S/. 25,926.27	S/. 26,565.35
Mantenimiento Oficina	S/. 6,000	S/. 6,172.26	S/. 6,326.20	S/. 6,481.57	S/. 6,641.34
Energía	S/. 7,200	S/. 7,406.71	S/. 7,591.44	S/. 7,777.88	S/. 7,969.61
Agua	S/. 1,440	S/. 1,481.34	S/. 1,518.29	S/. 1,555.58	S/. 1,593.92
Telefonía fija /Internet	S/. 2,400	S/. 2,468.90	S/. 2,530.48	S/. 2,592.63	S/. 2,656.54
Útiles de aseo	S/. 1,200	S/. 1,234.45	S/. 1,265.24	S/. 1,296.31	S/. 1,328.27
Útiles de oficina	S/. 1,200	S/. 1,234.45	S/. 1,265.24	S/. 1,296.31	S/. 1,328.27
Total PEN	S/. 178,154.67	S/. 183,269.49	S/. 187,840.23	S/. 192,453.58	S/. 197,197.57
Total USD	\$54,986.01	\$56,564.66	\$57,975.38	\$59,399.25	\$60,863.45

Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

3.7.1.3. Presupuesto de gastos logísticos

En el Plan logístico se detalló los gastos logísticos durante los ocho meses de producción en donde se enviaría un contenedor mensual independientemente de las toneladas que se exporten debido a la capacidad del contenedor dry de 20 pies. El cuadro

3.60, muestra las proyecciones de los gastos logísticos utilizando la tasa de inflación del Perú. Cabe señalar que los gastos logísticos comprenden desde que el contenedor es llevado a planta para ser cargado en la misma con la mercancía (cajas de arándano deshidratado) hasta el momento en que es puesto a bordo del buque (Incoterm FOB_{Paita})

Cuadro 3.60. Presupuesto de gastos logísticos proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de inflación / Perú	2.871%	2.494%	2.456%	2.465%	2.516%
Contenedorización	S/. 3,285.36	S/. 3,379.68	S/. 3,463.97	S/. 3,549.05	S/. 3,636.53
Transporte al puerto	S/. 2,448.00	S/. 2,518.28	S/. 2,581.09	S/. 2,644.48	S/. 2,709.67
Doc Fee (Visto Bueno)	S/. 761.60	S/. 783.47	S/. 803.01	S/. 822.73	S/. 843.01
Gastos Operativos	S/. 272.00	S/. 279.81	S/. 286.79	S/. 293.83	S/. 301.07
Precintos	S/. 82.00	S/. 84.35	S/. 86.46	S/. 88.58	S/. 90.76
Comisión de agente de aduana	S/. 4,320.00	S/. 4,444.03	S/. 4,554.86	S/. 4,666.73	S/. 4,781.76
Almacenamiento	S/. 3,968.00	S/. 4,081.92	S/. 4,183.72	S/. 4,286.48	S/. 4,392.14
Handling	S/. 3,476.64	S/. 3,576.45	S/. 3,665.65	S/. 3,755.68	S/. 3,848.26
Otros gastos en Puerto de origen	S/. 8,015.68	S/. 8,245.81	S/. 8,451.46	S/. 8,659.03	S/. 8,872.47
Estiba	S/. 1,840.00	S/. 1,892.83	S/. 1,940.03	S/. 1,987.68	S/. 2,036.68
Emisión BL	S/. 820.32	S/. 843.87	S/. 864.92	S/. 886.16	S/. 908.00
Total PEN	S/. 29,289.60	S/. 30,130.50	S/. 30,881.96	S/. 31,640.42	S/. 32,420.36
Total USD	\$9,040.00	\$9,299.54	\$9,531.47	\$9,765.56	\$10,006.28

Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

3.7.1.4. Presupuesto de gastos de ventas

El cuadro 3.61, muestra la proyección del presupuesto de gastos de ventas, cabe recalcar que se utilizó la tasa de inflación de Perú para los pasajes aéreos y las ferias a las que se asistirá en nuestro país mientras que la tasa de inflación de Holanda para la estadía y los costos de asistencia a cada feria a la cual se asistirá en ese país.

Cuadro 3.61.Presupuesto de gastos de ventas proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de inflación de Holanda	1.182%	1.467%	1.550%	1.600%	1.600%
Ferias Internacionales					
Free From Food					
Stand	S/. 4,821.12	S/. 4,878.11	S/. 4,949.67	S/. 5,026.39	S/. 5,106.81
Inscripción (2 personas)	S/. 2,157.84	S/. 2,183.35	S/. 2,215.38	S/. 2,249.71	S/. 2,285.71
Publicidad en banners	S/. 1,720.44	S/. 1,740.78	S/. 1,766.31	S/. 1,793.69	S/. 1,822.39
Pasajes aéreos (2 personas, ida y vuelta)	S/. 8,598.96	S/. 8,845.84	S/. 9,066.45	S/. 9,289.12	S/. 9,518.10
Estadía (2 personas por 4 días)	S/. 2,000.00	S/. 2,023.64	S/. 2,053.33	S/. 2,085.15	S/. 2,118.52
Fruit logística					
Stand	S/. 13,608.00	S/. 13,768.85	S/. 13,970.84	S/. 14,187.38	S/. 14,414.38
Inscripción (2 personas)	S/. 1,908.36	S/. 1,930.92	S/. 1,959.24	S/. 1,989.61	S/. 2,021.45
Catálogos de publicidad	S/. 1,976.40	S/. 1,999.76	S/. 2,029.10	S/. 2,060.55	S/. 2,093.52
Pasajes aéreos (2 personas, ida y vuelta)	S/. 8,501.76	S/. 8,745.85	S/. 8,963.97	S/. 9,184.12	S/. 9,410.51
Estadía (2 personas por 4 días)	S/. 4,000.00	S/. 4,047.28	S/. 4,106.65	S/. 4,170.31	S/. 4,237.03
Tasa de inflación de Perú	2.871%	2.494%	2.456%	2.465%	2.516%
Ferias Nacionales					
Expoalimentaria					
Stand	S/. 1,053.00	S/. 1,083.23	S/. 1,110.25	S/. 1,137.52	S/. 1,165.55
Pasajes aéreos (2 personas, ida y vuelta)	S/. 810.00	S/. 833.26	S/. 854.04	S/. 875.01	S/. 896.58
Estadía (2 personas por 4 días)	S/. 400.00	S/. 411.48	S/. 421.75	S/. 432.10	S/. 442.76
Rueda de negocios					
Pasajes aéreos (2 personas, ida y vuelta)	S/. 1,053.00	S/. 1,083.23	S/. 1,110.25	S/. 1,137.52	S/. 1,165.55
Estadía (2 personas por 4 días)	S/. 400.00	S/. 411.48	S/. 421.75	S/. 432.10	S/. 442.76
Creación de marca y logotipo	S/. 1,000.00				
Creación de página web y mantenimiento	S/. 1,200.00	S/. 1,234.45	S/. 1,265.24	S/. 1,296.31	S/. 1,328.27
Totales Soles	S/. 55,208.88	S/. 55,221.49	S/. 56,264.19	S/. 57,346.60	S/. 58,469.88
Totales Dólares	\$17,039.78	\$17,043.67	\$17,365.49	\$17,699.57	\$18,046.26

Fuente: Elaboración propia. SBS, tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD

3.7.2. Inversión del Proyecto

Las inversiones que requiere cualquier proyecto pueden agruparse en cuatro rubros: inversión en activos fijos, inversión en intangibles, inversión en capital de trabajo y el costo del estudio del proyecto – que aunque sea un costo hundido también se tomará en cuenta para la amortización de los intangibles-, se detallarán cada uno de ellos, así como la depreciación de los activos fijos.

3.7.2.1. Inversión en activos fijos

La empresa Dried Fruit Export S.A.C, contratará el proceso de maquila para la producción de arándano deshidratado, sin embargo a pesar de no incurrir en costos de compra de maquinaria y todo lo necesario para implementar una planta de proceso, si se hizo necesario la compra de mobiliario y equipos de oficina para el correcto funcionamiento de la administración de la empresa, dicha inversión se realizó en el momento previo al inicio de las actividades de la empresa. El cuadro 3.62 muestra los activos fijos adquiridos que serán representados por el mobiliario y el equipo de procesamiento de datos, los cuales estarán asignados en función al número de personal y la labor que realicen.

Cuadro 3.62. Inversión en activos fijos

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Costo Parcial (PEN)	Costo Parcial (USD)
Computadoras	4	S/. 999.00	S/. 3,996.00	\$1,233.33
Impresora multifuncional	1	S/. 549.00	S/. 549.00	\$169.44
Juego de escritorio	4	S/. 219.90	S/. 879.60	\$271.48
Sillón ejecutivo	1	S/. 199.00	S/. 199.00	\$61.42
Equipo de aire acondicionado	1	S/. 899.00	S/. 899.00	\$277.47
Estante de archivador	2	S/. 124.90	S/. 249.80	\$77.10
Contenedores de basura	3	S/. 21.90	S/. 65.70	\$20.28
Total			S/. 6,838.10	\$2,110.52

Fuente: SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP), Tipo de cambio día: 07/10/2017 1 PEN = 3.24. Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 3.62, se hace la compra de cuatro escritorios de oficina y cuatro computadoras de acuerdo al número de personal de oficina, un sillón ejecutivo para uso del gerente general, un equipo de aire acondicionado, estantes de archivos y contenedores de basura.

a. Depreciación anual de activos fijos

Para efectos tributarios la depreciación se define como el desgaste o agotamiento que sufren los bienes del activo fijo que los contribuyentes utilizan en sus negocios, industria, profesión u otras actividades productoras de rentas gravadas de tercera categoría, se compensa mediante la deducción de la depreciación a la renta bruta, para determinar la renta neta sobre la que se pagará el impuesto a la renta y se debe computar anualmente. Para calcular el monto de depreciación anual de nuestros activos fijos adquiridos se hace necesario recurrir a el cuadro de las tasas de depreciación para fines del impuesto a la renta de la SUNAT (Ver anexo 6), la cual

posee base legal en el Artículo 22, Inciso b, del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. De acuerdo el cuadro 3.63, se hace la clasificación de los activos, dando una tasa de depreciación de 25% para los equipos de cómputo (computadora e impresora) y un 10% para los demás activos (equipos de escritorio, estante de archivador, papelería, sillón ejecutivo), con ello se realiza la depreciación anual tomando como base ocho meses; tiempo en el que se realizarán las operaciones de exportación. El monto de depreciación anual es el que se tendrá que deducir a la renta bruta para obtener la renta neta sobre la que se pagará el impuesto, dicha operación se detalla en el estado de resultados económico.

Cuadro 3.63. Depreciación anual de activos fijos

Concepto	Unidad	Costo Parcial (PEN)	Tasa de depreciación anual	Depreciación- Año 1
Computadoras	4	S/. 3,996.00	25%	S/. 666.00
Impresora multifuncional	1	S/. 549.00	25%	S/. 91.50
Juego de escritorio	4	S/. 879.60	10%	S/. 58.64
Sillón ejecutivo	1	S/. 199.00	10%	S/. 13.27
Equipo de aire acondicionado	1	S/. 899.00	10%	S/. 59.93
Estante de archivador	2	S/. 249.80	10%	S/. 16.65
Contenedores de basura	3	S/. 65.70	10%	S/. 4.38
Total PEN				S/. 910.37
Total USD				\$280.98

Fuente: Elaboración propia, Tipo de cambio día: 07/10/2017 1 PEN = 3.24.

3.7.2.2. Inversión en intangibles

Activos no físicos, es decir, los pagos por servicios y derechos que tienen que realizarse para que el proyecto se implemente, es decir gastos por licencias y permisos y gastos por puesta en marcha. Dichos gastos fueron establecidos en el Plan organizacional, sin embargo se detallan los totales a continuación:

Cuadro 3.64. Inversión total en intangibles

Concepto	Costo parcial PEN	Costo parcial USD
Totales	S/. 2,992.35	\$923.56

Fuente: Elaboración propia. Tipo de cambio día: 07/10/2017 1 PEN = 3.24.

3.7.2.3. Inversión en capital de trabajo

Según Lira Briceño (2013) el capital de trabajo se define como el efectivo que una empresa o proyecto debe mantener para seguir produciendo mientras cobra lo vendido. El capital de trabajo está compuesto por inversiones que se deben mantener en activos corrientes para financiar el ciclo productivo del negocio. Defínase activos corrientes como la sumatoria de caja (dinero en efectivo), cuentas por cobrar (crédito a clientes) e inventarios (el stock de materias primas, productos en proceso y productos terminados) y ciclo productivo como el número de días que va desde el momento en que se compra insumos hasta que se recibe el pago por la venta del producto que se elaboró con estos insumos.

Por otro lado Sapag Chain (2011) define al capital de trabajo como el activo corriente capaz de financiar todos los egresos que se ocasionan antes de recibir los pagos de los clientes, ello sucede cuando el proyecto consiste en un proceso productivo donde hay un periodo de producción, otro de comercialización y otro de cobranza.

Ambos autores proponen sus métodos para el cálculo del capital de trabajo; mientras Lira describe el método contable, método de ciclo de conversión de efectivo y método de porcentaje de cambio en ventas; Sapag presenta el método contable, el método del periodo de desfase y el método del déficit acumulado.

Luego de consultar ambos autores se hace preciso detallar el método que se decidió utilizar para el cálculo del monto de la inversión del capital de trabajo. Aunque Lira asegura que el método contable es el más exacto para definirlo, Sapag da la recomendación de utilizar este método únicamente cuando, en una empresa en marcha, se encuentre que el capital de trabajo contable observado históricamente está

correlacionado con alguna variable mensurable y conocida para el nuevo proyecto. Además el método de periodo de desfase de Sapag que se asemeja al método de ciclo de conversión de Lira, es utilizado en una situación de información secundaria, por lo que se emplea únicamente en situaciones de prefactibilidad de un proyecto.

Realizada esta aclaración se decide por utilizar el método del déficit acumulado, considerado el más exacto por Sapag:

a. Método del déficit acumulado: Determina el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos. Considera la posibilidad real de que durante el periodo de desfase ocurran tanto estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectado.

Para estimar el capital de trabajo, se tomó como referencia uno de los meses más altos en cuanto a volumen de producción -ello se hizo con el objetivo de asegurar el capital de trabajo para los volúmenes inferiores-; el cálculo se hizo a través del contraste de ingresos y egresos diarios durante el mes de septiembre. El máximo monto que no pudo ser cubierto por los ingresos diarios resulta ser nuestro capital de trabajo, el cual formará parte de nuestra inversión inicial.

El cuadro 3.65 muestra el cálculo de capital de trabajo durante los treinta días del mes de septiembre, para luego proyectar la variación durante los años siguientes a través de interpolación de la tasa de crecimiento de la demanda.

Cuadro 3.65.Capital de trabajo - Método de déficit acumulado

		Proceso	Cargo	Energy free	Documentación Lista	Embarque ETA	Envío documentación	Llegada documentación	ETD nave		
		1	2	6	7	8	9	10	23	28	30
Ingresos	50% confirmación de booking	336,571.20									
	50% Llegada de documentación								336,571.20		
Egresos	Materia prima	-84,000.00									
	Transporte local	-11,249.28									
	Servicio de maquila		-151,493.83	-151,493.83							
	Gastos de indirectos de fabricación										-3,267.33
	Gastos logísticos							-3,661.20			
	Gastos administrativos										-16,689.33
	Gastos de venta									-3,716.00	
Flujo de fondos netos		241,321.92	-151,493.83	-151,493.83	0.00	0.00	0.00	-3,661.20	336,571.20	-3,716.00	-19,956.67
Déficit superávit acumulado		241,321.92	89,828.09	-61,665.73	-61,665.73	-61,665.73	-61,665.73	-65,326.93	271,244.27	267,528.27	247,571.60
Años		Año 0	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Tasa de crecimiento de demanda			0.1805		0.2131		0.2516		0.2971		
Variación de C.T		-65,326.93	-11,794		-13,924		-16,438		-19,406		126,889

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro 3.65 se consideró el método de déficit acumulado para los días del mes de septiembre. De acuerdo a las políticas de venta de la empresa; el primer desembolso por parte del importador será de 50% del valor FOB_{Paita} total y se ejecutará al momento de la confirmación de la reserva del *booking* en la nave marítima, teniendo como fecha el primer día del mes; el desembolso del 50% restante será en el día veintitrés de cada mes cuando la documentación requerida para el desembarque de la mercancía (Certificado de origen, *Packing list*, Factura comercial, *Bill of lading*) haya llegado a destino.

Por otro lado las políticas de compra de la empresa informan que la materia prima deberá ser pagada al momento de su adquisición al igual que el gasto por su transporte local; el servicio de maquila se pagará en dos fraccionamientos: el primer pago al empezar el proceso (50% del total) y el siguiente pago (50% restante) al concluir el proceso y antes de realizarse el embarque de la mercancía en planta; los gastos del operador logístico se realizan al día siguiente de la salida de la nave y cuando se haya asegurado contar con toda la documentación necesaria (*Bill of lading*, DAM).

Es así como los primeros desembolsos de la empresa son efectuados en el día 1 del mes, teniendo S/. 84,000 por pago de la materia prima y S/. 11,249.28 por su transporte a la planta de maquila. Estos desembolsos coinciden con el ingreso de S/. 336,571.20, monto igual al 50% de la venta efectuada, como lo indica nuestra política de venta. En el día 2 se inicia el proceso de producción y se debe pagar S/. 151,493.83 (50% de total acordado), pasados el tiempo de operación se debe cancelar el monto restante en el día 6 incluso antes de empezar el embarque de la mercancía. Al transportar el contenedor al puerto de Paita y pasar por el proceso logístico, se obtiene la documentación necesaria para embarcar el contenedor; llegado el término de los servicios del operador logístico se le hace el desembolso total igual a S/. 3,661.20 en el día 10. En el día 23 se realiza el cobro del 50% restante por parte del importador, monto igual a S/. 336,571.20, además llegado el día 28 se realizará el desembolso por la participación en la feria nacional Expoalimentaria y ruedas de negocio, monto igual a S/. 3,716.00. Al termino del mes se realizan los desembolsos del pago de los gastos indirectos de fabricación, igual a la suma del sueldo del supervisor de calidad y de producción S/. 3,267.33, y el pago de los gastos administrativos igual a S/. 16,689.33.

Realizando la comparación de los ingresos y egresos y estimando el déficit superávit acumulado, se obtiene que el máximo déficit acumulado asciende a S/.65,326.93. Este es el monto que se deberá tener como inversión inicial para cubrir los gastos operativos de corto plazo de la empresa.

Finalmente se hace la proyección del superávit al que se somete el capital de trabajo a lo largo de los cinco años del proyecto. Dicha proyección se realiza considerando el capital de trabajo del mes de septiembre e interpolando la tasa de crecimiento de la demanda de arándano deshidratado. Es así como se obtiene que para el año uno un capital de trabajo igual a S/. -11,794, para el año dos un monto igual a S/. -13,924, en el año tres S/. -16,438, en el año cuatro S/. -19,406 y por último debido a que el capital de trabajo es una inversión recuperable, al final del periodo de evaluación, se muestra la suma de todas inversiones en capital de trabajo (en signo positivo).

3.7.3. Estado de resultados económico

El estado de resultados económico permite ver la situación futura de la empresa, sin tomar en cuenta las obligaciones financieras ni el momento inicial de inversión, es decir mira a grandes rasgos una utilidad neta de la empresa después de sus costos de producción, gastos totales e impuestos.

Cuadro 3.66. Estado de resultados económico

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3,461,875.20	4,302,584.14	5,346,465.03	6,631,488.61	8,215,804.72
(Costo de ventas)	-2,074,214.33	-2,514,150.84	-2,953,123.02	-3,480,715.08	-4,105,096.72
Utilidad Bruta	1,387,660.87	1,788,433.31	2,393,342.02	3,150,773.53	4,110,708.01
(Gastos Administrativos)	-184,992.77	-183,269.49	-187,840.23	-192,453.58	-197,197.57
(Gastos de venta)	-55,208.88	-55,221.49	-56,264.19	-57,346.60	-58,469.88
(Gastos logísticos)	-29,289.60	-30,130.50	-30,881.96	-31,640.42	-32,420.36
(Depreciación)	-910.37	-910.37	-910.37	-910.37	-910.37
Utilidad operativa	1,117,259.25	1,518,901.45	2,117,445.26	2,868,422.54	3,821,709.83
Restitución de derechos arancelarios – Drawback	138,475.01	129,077.52	160,393.95	198,944.66	246,474.14
Utilidad antes de Impuestos	1,255,734.26	1,647,978.97	2,277,839.22	3,067,367.20	4,068,183.97
(Impuesto a la renta 29.5%)	-329,591.48	-448,075.93	-624,646.35	-846,184.65	-1,127,404.40
Utilidad Neta	926,142.78	1,199,903.05	1,653,192.86	2,221,182.55	2,940,779.57

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.66, detalla los ingresos por ventas- en moneda nacional- para el periodo de evaluación hasta el año cinco, a su vez se deducen los costos de ventas o vale decir los costos de producción para obtener la utilidad bruta. A dicha utilidad se le restan los gastos administrativos, gastos de venta, gastos logísticos y la depreciación, cabe recalcar que esta última aunque no se considere un gasto monetario, brinda un beneficio al considerarse antes de la deducción de los impuestos; realizando la deducción se obtendrá la utilidad operativa a la cual se le adiciona la restitución de derechos arancelarios o drawback obteniendo como resultado la Utilidad antes de impuestos. Cabe recalcar que el drawback no está afecto al pago de impuesto es por ello el impuesto a la renta igual a 29.5% anual se deduce de la utilidad operativa obteniendo la Utilidad neta.

3.7.2.1. Flujo de caja económico

El flujo de caja económico, representa lo que el proyecto entrega en efectivo es decir, cuánto dinero dejará la inversión pero sin importar quién lo financió; por lo que no incluye el pago de la deuda a los acreedores, es decir el dinero de terceros (deuda).

Para la elaboración del flujo de caja económico, se realiza en primera instancia un flujo de caja mensual (ver cuadro 3.67) asumiendo que se trabajará los doce meses del año (en los meses en los que no hay proceso se harán actividades de penetración de mercado y captación de clientes), además se aplica el 1.5% de impuesto mensual a los ingresos netos mensuales. Cabe recalcar que las depreciaciones y amortización de intangibles serán detalladas de forma anual por lo que en el flujo de caja mensual no será necesario su señalización.

Por otro lado se asume una inversión inicial en el momento cero igual a la suma de la compra de activos fijos, intangibles y capital de trabajo, cabe recalcar que aunque se considera el estudio de mercado en la inversión inicial este monto no será sumado en el flujo de caja para el momento cero, y solo será utilizado para su amortización antes de impuestos para ser utilizado como beneficio tributario.

En segunda instancia se realiza un flujo de caja económico anual para el horizonte de cinco años del proyecto (ver cuadro 3.68), el cual representa la sumatoria del flujo económico mensual para el primer año y las proyecciones para los demás años. Además la venta de los activos considerados en el rubro de equipos de procesamiento de datos se asume en el cuarto año -momento en el que se ha depreciado en su totalidad- por lo que no se obtiene valor libro³⁵ en ese año, es por ello que no se considerará este rubro.

Por último se hace la recuperación del valor de desecho en el último año, al igual que el capital de trabajo.

³⁵ El valor libro o costo contable de un activo, se define como a diferencia entre el valor de adquisición y la depreciación acumulada a la fecha de la venta del activo.

Cuadro 3.67. Flujo de caja económico - Mensual

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas de exportación		288,490	384,653	96,163					384,653	673,142	480,816	673,142	480,816
Restitución - Drawback		17,309	17,309	17,309					17,309	17,309	17,309	17,309	17,309
Total Ingresos		305,799	401,962	113,473	0	0	0	0	401,962	690,452	498,125	690,452	498,125
(Costos de producción)		-173,940	-230,831	-60,158					-230,831	-401,504	-287,722	-401,504	-287,722
(Gastos administrativos)		-16,689	-16,689	-16,689	-11,160	-11,160	-11,160	-11,160	-16,689	-16,689	-16,689	-16,689	-16,689
(Gasto de venta)		-2,200				-19,298		-29,995		-3,716			
(Gastos logísticos)		-3,661	-3,661	-3,661					-3,661	-3,661	-3,661	-3,661	-3,661
Total Egresos		-196,491	-251,182	-80,509	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	-251,182	-425,571	-308,073	-421,855	-308,073
Utilidad bruta		109,308	150,780	32,964	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	150,780	264,881	190,053	268,597	190,053
(Impuesto 1.5%)		-4,327	-5,770	-1,442	0	0	0	0	-5,770	-10,097	-7,212	-10,097	-7,212
Utilidad Neta		104,981	145,011	31,521	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	145,011	254,784	182,840	258,500	182,840
Inversión													
(Intangibles)	-2,822												
(Equipo procesamiento de data)	-4,545												
(Otros activos fijos)	-2,293												
(Capital de trabajo)	-65,327												
(Estudio de mercado*)	-12,500												
Valor de desecho													
F.C.E (PEN)	-74,987	104,981	145,011	31,521	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	145,011	254,784	182,840	258,500	182,840
F.C.E (USD)	-23,144	32,401	44,756	9,729	-3,444	-9,401	-3,444	-12,702	44,756	78,637	56,432	79,784	56,432

Fuente: Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD. *El estudio de mercado se considerará para la amortización de intangibles, más no se sumará como inversión inicial por tratarse de un costo hundido.

Cuadro 3.68. Flujo de caja económico - Anual

0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de exportación	3,461,875	4,302,584	5,346,465	6,631,489	8,215,805
Venta de activos				1,250	
Restitución - Drawback	138,475	129,078	160,394	198,945	246,474
Total Ingresos	3,600,350	4,431,662	5,506,859	6,831,683	8,462,279
(Costos de producción)	-2,074,214	-2,514,151	-2,953,123	-3,480,715	-4,105,097
(Gastos administrativos)	-178,155	-183,269	-187,840	-192,454	-197,198
(Gasto de venta)	-55,209	-55,221	-56,264	-57,347	-58,470
(Gastos logísticos)	-29,290	-30,131	-30,882	-31,640	-32,420
Total Egresos	-2,336,867	-2,782,772	-3,228,109	-3,762,156	-4,393,185
(Depreciación equipos de procesamiento)	-758	-758	-758	-758	-758
(Depreciación otros activos fijos)	-153	-153	-153	-153	-153
(Amortización de intangibles)	-15,322				
Utilidad bruta	1,247,251	1,647,979	2,277,839	3,068,617	4,068,184
(Impuesto 1.5%)	-277,663.35	-448,075.93	-624,646.35	-846,184.65	-1,127,404.40
Utilidad Neta	969,587	1,199,903	1,653,193	2,222,433	2,940,780
(Depreciación equipos de procesamiento)	758	758	758	758	758
(Depreciación Activos fijos)	153	153	153	153	153
Amortización de intangibles	15,322				
Inversión					
(Intangibles)	-2,822				
(Equipo de procesamiento)	-4,545			-4,545	
(Otros activos fijos)	-2,293				
(Capital de trabajo)	-65,327	-11,794	-13,924	-16,438	126,889
(Estudio de mercado*)	-12,500				
Valor de desecho					5,316
F.C.E (PEN)	-74,987	974,025	1,186,890	2,199,392	3,073,895
F.C.E (USD)	-23,144	300,625	366,324	678,825	948,733

Fuente: Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD.

Como se detalla en el cuadro 3.67, el flujo de caja reúne básicamente todos los presupuestos anteriormente calculados. Para la inversión inicial se considera los costos en la compra de activos fijos, monto igual a S/. -6,838 (suma del valor del equipo de procesamiento más el valor de los otros activos fijos) los cuales tendrán su depreciación de acuerdo a su clasificación según SUNAT, los costos en intangibles S/ -2,822 (los considerados para la constitución de la empresa) y el capital de trabajo S/.-65,327. Obteniendo una suma total a S/. -74,987 en inversión inicial. El estudio de trabajo igual a S/ -12,500 se tomó en cuenta para la amortización de intangibles y es el costo hundido por el cual se hizo posible la realización del plan de exportación. Para el primer mes los ingresos están conformados por las ventas derivadas de la exportación en toneladas de arándano deshidratado y los ingresos por la restitución del drawback. Los egresos representan el presupuesto de costos de producción, los gastos administrativos, gastos de venta, gastos logísticos y la depreciación de los activos en donde sólo se consideró depreciar por los ocho meses de operaciones de exportación de la empresa.

Al deducir los egresos a los ingresos totales obtenemos la utilidad bruta. Luego se realiza la deducción de impuestos mensual, cabe recalcar que según el Artículo 85° - inciso a- de la Ley del impuesto a la Renta, indica que en caso de no existir impuesto calculado del ejercicio anterior, ni el precedente al anterior, a fin de determinar el pago a cuenta³⁶ mensual se deberá aplicar el 1.5% a los ingresos netos obtenidos en el mes (sin considerar la restitución del drawback). En nuestro flujo se hará el pago a cuenta igual a un plazo de ocho meses; para lo cual en el primer año solo se pagaría el diferencial del impuesto a la renta anual considerando la cuota de 29.5%.

Calculado el pago a cuenta del impuesto mensual a la renta; se obtiene la utilidad neta al restarlo con la utilidad bruta, la cual será igual al flujo de caja económico mensual ya que no se detallará la depreciación.

Para el flujo de caja anual en el cuadro 3.68, se realizará el mismo procedimiento que el flujo mensual, considerando los efectos de la depreciación que son restados antes de la deducción de impuestos - para el efecto de los beneficios

³⁶ Defínase pagos a cuenta como los pagos a los que la empresa se ha de someter para solventar previamente un tributo, producto o servicio que será liquidado más tarde

tributarios- y sumados después de dicha deducción. Por otro lado también se considera la amortización de intangibles igual al monto de la inversión de intangibles y del estudio del mercado S/. 15,322, dicho monto también es amortizado para tener un beneficio tributario al reducir los impuestos.

Para el cuarto año, se realiza una venta de activo; ello debido a que los otros activos fijos ya han sido depreciados en su totalidad (25% anual), el monto de venta asignado es igual a S/.1,250, en el mismo año también se resta el total de la inversión por dichos activos S/-.4,545, recordar que el valor en libro en ese año es cero.

Además se considera la recuperación del capital de trabajo en el último año de evaluación del proyecto igual a la suma de los montos de capital de trabajo para los años anteriores S/.126,889 y el valor de desecho igual el monto de la adquisición de los otros activos fijos S/.2,293 menos su depreciación S/. 764 más el monto de la adquisición de los equipos de procesamiento que fueron renovados en el cuarto año S/. 1,250 menos el monto del primer año de depreciación del equipo de procesamiento recién adquirido S/.758.

Con ello obtenemos los flujos de caja económicos anuales iguales a S/. 974,025 para el primer año; S/.1'186,890 para el segundo año; S/. 1'637,665 para el tercer año y S/. 2'199,392; S/. 3'073,895 para los años cuatro y cinco respectivamente.

3.7.2.2. Evaluación económica – Análisis de rentabilidad

Si bien el flujo de caja económico en el horizonte del análisis del proyecto dio positivo, es decir el proyecto podrá hacerse cargo del pago de los egresos efectuados, se debe considerar que lo que el proyecto genera en dinero a lo largo del horizonte proyectado debe ser comparado con el total de la inversión que se necesitó para implementarse. En este caso se evaluará las expectativas de rentabilidad del inversionista, es decir, aquella valla que el proyecto debe superar para crear valor. Para ello se hará uso de la tasa de descuento COK y los indicadores de rentabilidad VANE, TIRE, y B/C.

3.7.2.2.1. El costo de capital (COK o K_{μ})

Según Lira Briceño (2013), el COK representa la tasa mínima que el accionista o inversor requiere o exige para aceptar el proyecto, es decir, la rentabilidad que están dejando de ganar en una alternativa de similar riesgo.

Por otro lado Sapag (2011), se pronuncia al respecto y dice que el costo de capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad; entiéndase costo de oportunidad como la rentabilidad que obtendría el inversionista en otras inversiones posibles que dejaría de hacer para destinarlas al proyecto. Cabe recalcar que esta tasa se le conoce también como la tasa mínima exigida, tasa de descuento o costo de oportunidad del capital.

Con esta tasa se hará el descuento de los flujos futuros proyectados para calcular su valor actual neto (VANE), que en este caso es económico ya que aún no se considerará la deuda al banco.

La rentabilidad esperada para el proyecto o el COK o K_{μ} (Costo de capital desapalancado³⁷), se calculará mediante el Modelo para la Valoración de los Activos de Capital (CAPM³⁸, por sus siglas en inglés).

$$K_{\mu} = R_f + \beta_u (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

K_{μ} = Rentabilidad esperada del inversionista

R_f = La tasa libre de riesgo

β_u = El beta desapalancada

R_m = Rentabilidad del mercado

R_p = Tasa riesgo país

³⁷ Equivale al costo de capital del inversionista y que asume que toda la inversión se financia con recursos propios

³⁸ Capital Assets Price Model

A continuación se detallará el concepto de cada una de las variables que conformarán el COK para posteriormente reemplazar los datos encontrados.

a. Tasa libre de riesgo (R_f)

Se considera como tasa libre de riesgo a la mejor opción existente al momento de evaluar el proyecto entre todas aquellas que se estiman de cero riesgos, como por ejemplo la tasa de licitación de bonos a plazo fijo del banco central o los depósitos en instrumentos de ahorro a plazo con giro diferido del banco estatal. Generalmente, se elige la primera (tasa de licitación de bonos) porque es más alta que la segunda y porque el horizonte de la inversión es más largo y por lo tanto es más representativa respecto del horizonte de evaluación de un proyecto (Sapag, 2011).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) en el Aviso de Oferta Pública Primaria de Bonos Soberanos publicado el 25 de octubre del 2017, informa que la tasa de licitación para bonos soberanos en nuestro país es de 5.7%, siendo esta la tasa de libre riesgo que se utilizará para la valoración del COK.

b. Beta desapalancada (β_u)

El coeficiente beta, indica la relación entre el riesgo sistemático de una inversión y el promedio del mercado, es decir, corresponde al factor que representa en cuánto afecta las fluctuaciones observadas en la rentabilidad de todo el mercado a la rentabilidad de una empresa similar a la del proyecto. (Sapag, 2011)

Según el profesor Aswath Damodaran (2017), la beta desapalancada para “*food processing*” es igual a 0.66.³⁹ Dicho coeficiente será aplicado al CAPM para la definición del COK.

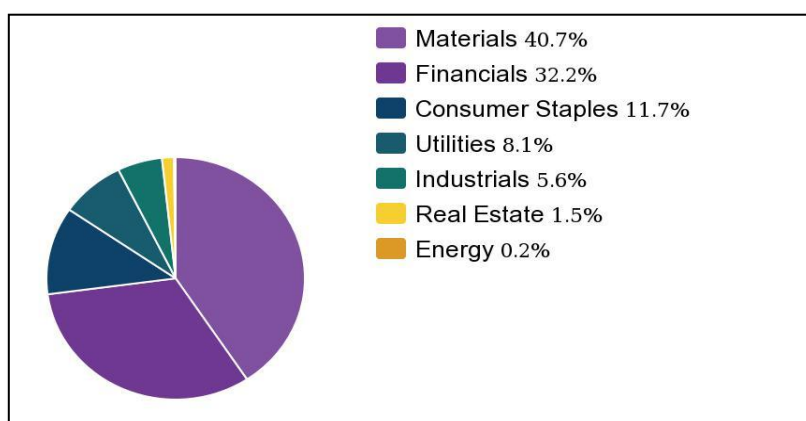
³⁹ Información actualizada a enero del 2017

c. Rentabilidad del mercado (Rm)

Es la rentabilidad promedio observada en el mercado financiero, en instrumentos de renta variable a los que puede acceder el inversionista.

En el caso de nuestro proyecto la tasa de rentabilidad para el mercado de las industrias en nuestro país 5.6% es la que se tomará en cuenta. La figura 3.34 muestra un gráfico de pastel, con la proporción del porcentaje de rentabilidad para cada sector o mercado en nuestro país reportado por S&P Dow Jones Indices (2017).

Figura 3.34. Rentabilidad de mercado por sectores - Perú



Fuente: S&P Dow Jones Indices . Actualizados al 29 de septiembre del 2017

d. Tasa riesgo país (Rp)

Debido a que los riesgos en los países más desarrollados no son iguales a los de los países emergentes, es necesario realizar un ajuste adicional por el mayor riesgo de invertir en estos últimos; a este ajuste se le denomina Tasa de riesgo país.

Según un reporte publicado por *Emerging Markets Bond Index* (EMBI Perú, 2017) la tasa de riesgo para nuestro país se define en 1.17 puntos porcentuales⁴⁰, tasa estimada para el cierre del mes de septiembre del 2017. Dicha tasa se utilizará para el ajuste del índice del COK.

⁴⁰ La tasa de riesgo país es calculada por el banco de inversión JP Morgan y publicada por EMBI + Perú

Reemplazando los datos con el Modelo para la Valoración de los Activos de Capital, se obtiene:

$$K_u = 5.7\% + 0.66 (5.6\% - 5.7\%) + 1.17\%$$

$$K_\mu = \mathbf{6.8\%}$$

La tasa de rentabilidad exigida por el inversionista al proyecto es igual a K_μ o COK que tiene una valorización de 6.8%, es decir que esta tasa es lo mínimo que el inversionista espera ganar para compensar el costo de oportunidad de no aceptar otro proyectos de similar riesgo. La tasa COK es la que se utilizará para calcular los factores de rentabilidad como el VANE, TIRE, VANF y TIRF.

3.7.3.2.2. Valor Actual Neto Económico (VANE)

Según Sapag (2011), el VANE es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Para ello, se debe calcular el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer periodo de operación, y restar la inversión total expresada en el momento cero.

Con lo dicho se obtiene la siguiente formula del VANE:

$$VANE = \frac{\sum \text{flujos de efectivo}}{(1 + i)^n} - \text{Inversión inicial}$$

Donde:

i = es la tasa mínima exigida por el inversionista (COK, 6.8%)

n = horizonte de tiempo del proyecto (cinco años)

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto: COK igual a 6.8% (Sapag, 2011).

Si el resultado es igual a 0, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que se quería obtener después de recuperar el capital invertido (Sapag, 2011).

Si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión. Cuando el VANE es negativo, el proyecto puede tener una alta rentabilidad, pero será inferior a la exigida (Sapag, 2011).

El criterio del VAN, plantea que el proyecto debe aceptarse si su Valor Actual Neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en la moneda actual (en este caso se trabajará con el nuevo sol) (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Reemplazando los flujos, la tasa de descuento y el horizonte de tiempo (5 años) se obtiene un VANE igual a:

$$VANE = \frac{S/.974,024.93}{(1 + 0.06804)^1} + \frac{S/.1'186,889.54}{(1 + 0.06804)^2} + \frac{S/.1'637,665.47}{(1 + 0.06804)^3} + \frac{S/.2'199,392.41}{(1 + 0.06804)^4} + \frac{S/.3'073,894.72}{(1 + 0.06804)^5} - 74,986.88$$

$$VANE = S/.7'123,751.99$$

Luego de aplicar la herramienta financiera del Valor Actual Neto Económico (VANE) se obtiene un resultado positivo, por lo que el proyecto está generando S/.7'123,751.99 después de recuperar la inversión, es decir da S/.7'123,751.99 más de lo que se le exige según la tasa mínima exigida por el inversionista (6.8%).

3.7.3.2.3. Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)

La TIRE se define como la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto paga a los inversionistas por invertir sus fondos allí.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir que la TIRE es la tasa de descuento que hace que el VANE sea igual a 0 (Sapag y Sapag 2008).

La TIRE se calcula a través de una planilla electrónica en Excel pero se tratará de representar lo que sería la fórmula:

$$VANE = \frac{\Sigma \text{flujos de efectivo}}{(1 + i)^n} - \text{Inversión inicial} = 0$$

Aplicando la fórmula del VANE e igualándola a cero para hallar la tasa TIRE se obtiene:

$$VANE = \frac{S/.974,024.93}{(1 + 0.06804)^1} + \frac{S/.1'186,889.54}{(1 + 0.06804)^2} + \frac{S/.1'637,665.47}{(1 + 0.06804)^3} + \frac{S/.2'199,392.41}{(1 + 0.06804)^4} + \frac{S/.3'073,894.72}{(1 + 0.06804)^5} - 74,986.88 = 0$$

$$\mathbf{TIRE = 1322.1\%}$$

Al aplicar la fórmula del TIRE en la plantilla de excel se obtiene que la Tasa Interna de Retorno es igual a 1322.1%. Esta tasa es la que pondría al VANE en un resultado cero. Sabiendo que una inversión se considera viable si la Tasa Interna de

Retorno es mayor o igual a la tasa de rendimiento esperada por el inversionista, se puede decir que la inversión es considerada rentable ya que la TIRE (1322.1%) es mayor que el COK (6.8%).

3.7.3.2.4. Período de recuperación de la inversión - económica

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado (Sapag, 2011).

El cuadro 3.69 muestra el periodo en meses que se necesita para recuperar la inversión inicial. El periodo de recuperación se hallará considerando traer al presente el valor del dinero considerando pagar la rentabilidad deseada (tasa COK).

Cuadro 3.69. Periodo de recuperación de la inversión (PRI), económica

Concepto	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
F.C.E (PEN)	-74,987	104,981	145,011	31,521	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	145,011	254,784	182,840	258,500	182,840
S.A	-74,987	29,994	175,004	206,526	195,366	164,907	153,747	112,593	257,603	512,387	695,228	953,727	1,136,568
V.P.F		104,389	144,193	31,344	-11,097	-30,287	-11,097	-40,923	144,193	253,348	181,810	257,043	181,810
PRI (días)		22											

Fuente: Elaboración propia. F.C.E: Flujo de caja económico, S.A: Saldo acumulado de flujo de caja, V.P.F: Valor presente del flujo.

Como se muestra en el cuadro 3.69, el saldo acumulado de flujo de caja económico para los doce meses del primer año es positivo recuperando al primer mes la inversión, además se trajo al presente el flujo de caja mensual incluyendo la tasa COK de 6.8% en donde siguiendo la metodología del periodo de recuperación de la inversión se precisa que esta se recupera en el primer mes exactamente al día veintidós.

3.7.3.2.5. Relación beneficio costo

La relación beneficio – costo o el índice de beneficio- costo, compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva la misma regla de decisión del VANE, ya que cuando este índice es 0, la relación de beneficio / costo es igual a 1. Si el VANE es mayor que 0, la relación es mayor que 1, y si el VANE es negativo, esta es menor que 1.

La fórmula de costo beneficio se puede detallar en:

$$IB/C = \frac{\Sigma \text{ Ingresos actualizados}}{\Sigma \text{ Inversión} + \Sigma \text{ Costos actualizados}}$$

En donde:

$$\begin{aligned} \text{La } \Sigma \text{ Ingresos actualizados} &= \frac{S/.3'600,350.21}{(1+0.06804)^1} + \frac{S/.4'431,661.67}{(1+0.06804)^2} + \frac{S/.5'506,858.99}{(1+0.06804)^3} + \\ &\frac{S/.6'831,683.27}{(1+0.06804)^4} + \frac{S/.8'462,278.86}{(1+0.06804)^5} = S/.23'115,298.49 \end{aligned}$$

$$\text{La sumatoria de la inversión} = S/. 74,986.88$$

$$\begin{aligned} \text{La } \Sigma \text{ Costos actualizados} &= \frac{S/.2'336,867.48}{(1+0.06804)^1} + \frac{S/.2'782,772.32}{(1+0.06804)^2} + \frac{S/.3'228,109.40}{(1+0.06804)^3} + \\ &\frac{S/.3'762,155.69}{(1+0.06804)^4} + \frac{S/.4'393,184.52}{(1+0.06804)^5} = S/.13'329,522.51 \end{aligned}$$

Por lo tanto, aplicando la fórmula de la relación de beneficio / costo, se obtiene:

$$IB/C = \frac{S/.23'115,298.49}{(S/.74,986.88 + S/.13'329,522.51)}$$

$$IB/C = 1.72$$

La fórmula se interpreta que, por cada sol invertido en costos, se espera obtener beneficios iguales a S/.1.72.

3.7.4. Deuda Financiera (amortización préstamo)

Después de haber calculado la inversión que se requerirá para iniciar el proyecto, se tienen que evaluar cuánto de capital propio y capital financiero se necesitará. El capital que se va a financiar tendrá que evaluarse según los intereses propios de la empresa con el agente financiero, determinando así el plan de pagos del préstamo (Sapag, 2011)

A continuación se procede a calcular el valor de la cuota y el cuadro de pagos, para diferenciar la parte de la cuota que corresponde a intereses y que es deducible de impuestos, de aquella que corresponde a la amortización de la deuda. Para ello se detalla que el 60% del total de la inversión S/. 44,992.13 es financiado con un préstamo al banco BCP, a un plazo de doce meses y con una Tasa de Costo Efectiva Anual igual a 12.7%.

Se es necesario convertir la Tasa de Costo Efectiva Anual en una Tasa de Costo Efectiva Mensual a través de la siguiente fórmula:

$$TCEM = ((1 + TCEA)^{n/12} - 1) \times 100$$

Donde:

TCEA = Tasa Efectiva Anual

TCEM = Tasa Efectiva Mensual

n = período de tiempo

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene:

$$TCEM = ((1 + 12.7\%)^{1/12} - 1) \times 100$$

$$\mathbf{TCEM = 1.001\%}$$

El cálculo de interés mensual se calcula a través de la multiplicación de la TCEM igual a 1.001% y el Capital o monto del Préstamo igual a S/.44,992.13.

$$\text{Interés} = 1.001\% \times S/.44,992.13$$

$$\textbf{Interés} = \textbf{S/.450.51}$$

El cálculo de la cuota se determina con la siguiente fórmula:

$$C = p \times \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Donde:

C = Cuota

P = Principal o Inversión

n= Período

i = interés

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene:

$$C = S/.44,992.13 \times \frac{1.001\%(1 + 1.001\%)^{12}}{(1 + 1.001\%)^{12} - 1}$$

$$\textbf{C} = \textbf{S/.3,997.83}$$

La cuota mensual del préstamo es igual a S/. 3,997.83.

El flujo del pago de la deuda desagregado mensualmente por amortización e intereses se muestra en el cuadro 3.70.

Cuadro 3.70. Amortización de la deuda financiera

Período	Saldo del préstamo	Interés	Servicio de la deuda	
			Amortización	Cuota
0	S/. 44,992.13	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
1	S/. 41,444.81	S/. 450.51	S/. 3,547.32	S/. 3,997.83
2	S/. 37,861.97	S/. 414.99	S/. 3,582.84	S/. 3,997.83
3	S/. 34,243.26	S/. 379.11	S/. 3,618.71	S/. 3,997.83
4	S/. 30,588.32	S/. 342.88	S/. 3,654.95	S/. 3,997.83
5	S/. 26,896.77	S/. 306.28	S/. 3,691.54	S/. 3,997.83
6	S/. 23,168.27	S/. 269.32	S/. 3,728.51	S/. 3,997.83
7	S/. 19,402.43	S/. 231.99	S/. 3,765.84	S/. 3,997.83
8	S/. 15,598.88	S/. 194.28	S/. 3,803.55	S/. 3,997.83
9	S/. 11,757.24	S/. 156.19	S/. 3,841.63	S/. 3,997.83
10	S/. 7,877.14	S/. 117.73	S/. 3,880.10	S/. 3,997.83
11	S/. 3,958.19	S/. 78.87	S/. 3,918.95	S/. 3,997.83
12	S/. 0.00	S/. 39.63	S/. 3,958.19	S/. 3,997.83
TOTAL		S/. 2,981.79	S/. 44,992.13	S/. 47,973.91

Fuente: Elaboración propia

Como se detalla en el cuadro 3.70, se incurre en pagos durante doce meses, a una tasa de 1.001% y una cuota fija de S/3,997.83. La amortización de la deuda se obtiene al restar la cuota fija menos los intereses mensuales, a su vez dicho interés mensual se determina a través de la multiplicación de la TCEM con el saldo del préstamo que deriva por cada pago que se vaya realizando mes a mes hasta obtener un saldo igual a cero en el doceavo mes.

3.7.4.1. Estado de resultados financiero

El cuadro 3.71 muestra el estado de resultados financiero del proyecto, que incluye los gastos financieros o vale decir la suma de los intereses que se pagarán en el año uno, producto de la deuda contraída con el banco.

Cuadro 3.71.Estado de resultados financiero

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3,461,875.20	4,302,584.14	5,346,465.03	6,631,488.61	8,215,804.72
(Costo de ventas)	-2,074,214.33	-2,514,150.84	-2,953,123.02	-3,480,715.08	-4,105,096.72
Utilidad Bruta	1,387,660.87	1,788,433.31	2,393,342.02	3,150,773.53	4,110,708.01
(Gastos Administrativos)	-184,992.77	-183,269.49	-187,840.23	-192,453.58	-197,197.57
(Gastos de venta)	-55,208.88	-55,221.49	-56,264.19	-57,346.60	-58,469.88
(Gastos logísticos)	-29,289.60	-30,130.50	-30,881.96	-31,640.42	-32,420.36
(Depreciación)	-910.37	-910.37	-910.37	-910.37	-910.37
Utilidad operativa	1,117,259.25	1,518,901.45	2,117,445.26	2,868,422.54	3,821,709.83
Restitución de derechos arancelarios - Drawback	138,475.01	129,077.52	160,393.95	198,944.66	246,474.14
(Gastos financieros)	-2,981.79				
Utilidad antes de Impuestos	1,252,752.47	1,647,978.97	2,277,839.22	3,067,367.20	4,068,183.97
(Impuesto a la renta 29.5%)	-328,711.85	-448,075.93	-624,646.35	-846,184.65	-1,127,404.40
Utilidad Neta	924,040.62	1,199,903.05	1,653,192.86	2,221,182.55	2,940,779.57

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra el estado de resultados financiero resta a la utilidad operativa los gastos financieros incluidos, obteniendo así la utilidad antes de impuestos. Cabe señalar que el impuesto a la renta es aplicado a la diferencia de la utilidad operativa y los gastos financieros sin considerar la restitución de derechos – drawback, por no estar sujetos a la deducción de impuestos. La utilidad neta para el primer año sería S/. 924, 040.62, nótese que es menor a la utilidad neta del estado de resultados económico ya que se incluye los gastos financieros.

3.7.4.2. Flujo de caja financiero

El flujo de caja financiero representa lo que le quedará al inversionista después de haber pagado la deuda contraída con el banco, para calcular el flujo de caja financiero se debe agregar el efecto de la deuda al flujo de caja económico, dado que el activo total será ahora igual a la suma del capital propio más la deuda.

El cuadro 3.72 muestra el flujo de caja financiero mensual no incluye las depreciaciones y amortizaciones al igual que el flujo de caja económico mensual sin embargo se adiciona el préstamo en el año cero, la amortización de la deuda mensual, los intereses mensuales, y el efecto tributario; la suma de los montos mensuales se detalla en el flujo de caja financiero anual (ver cuadro 3.73).

Cuadro 3.72. Flujo de caja financiero - Mensual

0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas de exportación	288,490	384,653	96,163					384,653	673,142	480,816	673,142	480,816
Venta de activos												
Restitución - Drawback	17,309	17,309	17,309					17,309	17,309	17,309	17,309	17,309
Total Ingresos	305,799	401,962	113,473	0	0	0	0	401,962	690,452	498,125	690,452	498,125
(Costos de producción)	-173,940	-230,831	-60,158					-230,831	-401,504	-287,722	-401,504	-287,722
(Gastos administrativos)	-16,689	-16,689	-16,689	-11,160	-11,160	-11,160	-11,160	-16,689	-16,689	-16,689	-16,689	-16,689
(Gasto de venta)	-2,200				-19,298		-29,995		-3,716			
(Gastos logísticos)	-3,661	-3,661	-3,661					-3,661	-3,661	-3,661	-3,661	-3,661
Total Egresos	-196,491	-251,182	-80,509	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	-251,182	-425,571	-308,073	-421,855	-308,073
Utilidad bruta	109,308	150,780	32,964	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	150,780	264,881	190,053	268,597	190,053
Impuesto	-4,327	-5,770	-1,442	0	0	0	0	-5,770	-10,097	-7,212	-10,097	-7,212
Utilidad Neta	104,981	145,011	31,521	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	145,011	254,784	182,840	258,500	182,840
Inversión												
(Intangibles)	-2,822											
(Equipo de procesamiento)	-4,545											
(Otros activos fijos)	-2,293											
(Capital de trabajo)	-65,327											
(Estudio de mercado*)	-											
	12,500.00											
F.C.E (PEN)	-74,987	104,981	145,011	31,521	-11,160	-30,458	-11,160	-41,155	145,011	254,784	182,840	258,500
Préstamo	44,992											
(Amortización de deuda)	-3,547	-3,583	-3,619	-3,655	-3,692	-3,729	-3,766	-3,804	-3,842	-3,880	-3,919	-3,958
(Gastos financieros)	-451	-415	-379	-343	-306	-269	-232	-194	-156	-118	-79	-40
Efecto tributario	133	122	112	101	90	79	68	57	46	35	23	12
F.C.F (PEN)	-29,995	101,116	141,135	27,635	-15,057	-34,366	-15,078	-45,084	141,070	250,832	178,877	254,525
F.C.F (USD)	-9,258	31,209	43,560	8,529	-4,647	-10,607	-4,654	-13,915	43,540	77,417	55,209	78,557

Fuente: Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD.

Cuadro 3.73.Flujo de caja financiero - Anual

0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de exportación	3,461,875	4,302,584	5,346,465	6,631,489	8,215,805
Venta de activos				1,250	
Restitución - Drawback	138,475	129,078	160,394	198,945	246,474
Total Ingresos	3,600,350	4,431,662	5,506,859	6,831,683	8,462,279
(Costos de producción)	-2,074,214.33	-2,514,151	-2,953,123	-3,480,715	-4,105,097
(Gastos administrativos)	-178,154.67	-183,269	-187,840	-192,454	-197,198
(Gasto de venta)	-55,208.88	-55,221	-56,264	-57,347	-58,470
(Gastos logísticos)	-29,289.60	-30,131	-30,882	-31,640	-32,420
Total Egresos	-2,336,867	-2,782,772	-3,228,109	-3,762,156	-4,393,185
(Depreciación equipos de procesamiento)	-758	-758	-758	-758	-758
(Depreciación otros activos fijos)	-153	-153	-153	-153	-153
(Amortización de intangibles)	-15,322				
Utilidad bruta	1,247,251	1,647,979	2,277,839	3,068,617	4,068,184
Impuesto	-277,663.35	-448,075.93	-624,646.35	-846,184.65	-1,127,404.40
Utilidad Neta	969,587	1,199,903	1,653,193	2,222,433	2,940,780
(Depreciación equipos de procesamiento)	758	758	758	758	758
(Depreciación Activos fijos)	153	153	153	153	153
Amortización de intangibles	15,322				
Inversión					
(Intangibles)	-2,822				
(Equipo de procesamiento)	-4,545			-4,545	
(Otros activos fijos)	-2,293				
(Capital de trabajo)	-65,327	-11,794	-13,924	-19,406	126,889
(Estudio de mercado*)	-12,500.00				
Valor de desecho					5,316
F.C.E (PEN)	-74,987	974,025	1,186,890	2,199,392	3,073,895
Préstamo	44,992	44,992			
(Amortización de deuda)	-44,992				
(Gastos financieros)	-2,982				
Efecto tributario	880				
F.C.F (PEN)	-29,995	971,923	1,186,890	2,199,392	3,073,895
F.C.F (USD)	-9,258	299,976	366,324	678,825	948,733

Fuente: Elaboración propia. Tipo de cambio al 07/10/2017, 1 PEN = 3.24 USD.

Como se muestra en el cuadro 3.72 y 3.73, el flujo de caja financiero es el mismo flujo económico adicionándole los efectos de la deuda contraída con el banco. En el año cero se incluye el préstamo contraído, a su vez se hace la amortización mensual de la deuda y el pago de los intereses que son un gasto deducible de impuestos que hace que el flujo de caja financiero aumente en 29.5% del monto anual de los intereses, ha dicho resultado se le denomina efecto tributario y es adicionado después de los gastos financieros (intereses).

3.7.4.3. Evaluación financiera – Análisis de rentabilidad

Al igual que en la evaluación económica, ahora se procede a realizar el análisis de rentabilidad del flujo financiero, que como se dijo anteriormente incluye la contracción de la deuda.

3.7.4.3.1. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC o WACC, por sus siglas en inglés⁴¹)

En la evaluación del flujo de caja económico, donde se supuso que todo el proyecto se financiaba con recursos propios, la tasa de descuento del proyecto (COK) y la del inversionista eran iguales, porque el proyecto se evaluaba sin endeudamiento. En este caso, al incluirse la deuda, la tasa de descuento del inversionista corresponderá a un COK apalancado (Sapag, 2011).

Cuando el proyecto se financia con deuda y con aportes propios, la tasa de descuento se debe calcular como un Costo ponderado de capital entre ambas fuentes de financiamiento.

El cálculo de la tasa WACC, se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$WACC = \% Deuda \times i (1 - T) + \% Patrimonio \times COK$$

Donde:

% Deuda: 60%

i: Tasa de interés del préstamo: 12.7%

⁴¹ Weighted average cost of capital

T: Tasa impositiva del impuesto a la renta: 29.5%

% Patrimonio: 40%

COK: 6.8%

Reemplazando los datos a la fórmula para hallar el WACC tenemos:

$$WACC = 60\% \times 12.7\% (1 - 29.5\%) + 40\% \times 6.8\%$$

$$\mathbf{WACC = 8.094\%}$$

3.7.4.3.2. Valor Actual Neto Financiero (VANF)

Para hallar el VANF, se utiliza la misma fórmula del VANE, con la diferencia de que se calculará de los flujos de caja financieros y la tasa de descuento es el valor WACC (8.094%).

$$VANF = \frac{S/.971,922.77}{(1 + 0.08094)^1} + \frac{S/.1'186,889.54}{(1 + 0.08094)^2} + \frac{S/.1'637,665.47}{(1 + 0.08094)^3} + \frac{S/.2'199,392.41}{(1 + 0.08094)^4} + \frac{S/.3'073,894.72}{(1 + 0.08094)^5} - S/.29,994.76$$

$$\mathbf{VANF = S/.6'875,621.00}$$

3.7.4.3.3. Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)

Al igual que en el VANF, el TIRF se calcula con los flujos de caja financieros, igualando el VANF a cero:

$$VANF = \frac{S/.971,922.77}{(1 + 0.08094)^1} + \frac{S/.1'186,889.54}{(1 + 0.08094)^2} + \frac{S/.1'637,665.47}{(1 + 0.08094)^3} + \frac{S/.2'199,392.41}{(1 + 0.08094)^4} + \frac{S/.3'073,894.72}{(1 + 0.08094)^5} - \frac{S}{.29,994.76} = 0$$

$$\mathbf{TIRF = 3263\%}$$

Para el flujo de caja financiero el TIRF es igual a 3263%, tasa mayor a la tasa de rendimiento esperado por el inversionista (COK 6.85) por lo que se considera que esta inversión es rentable.

3.7.4.3.4. Periodo de Recuperación de la Inversión – Financiera (PRI)

Al igual que en el flujo de caja económico, el Periodo de recuperación de la inversión para el flujo de caja financiero se presente en meses durante el primer año; el cuadro 3.74 muestra el PRI en donde el saldo de la inversión para el primer mes es igual a S/.72,221, se entiende que el tiempo de recuperación de la inversión es igual a los primeros nueve días del mes de enero.

Cuadro 3.74.Periodo de recuperación de la inversión (PRI), financiero

Concepto	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
F.C.E (PEN)	-29,995	102,216	141,235	27,735	-14,957	-29,378	-14,978	-39,744	141,170	252,809	178,977	254,625	178,954
S.A		71,121	212,256	239,892	224,835	190,469	175,391	130,307	271,377	522,209	701,086	955,611	1,134,466
V.P.F		100,546	140,340	27,480	-14,972	-34,172	-14,993	-44,830	140,275	249,419	177,869	253,091	177,846
PRI (días)		9											

Fuente: Elaboración propia

3.7.4.3.5. Relación Beneficio Costo

Aplicando la fórmula de beneficio costo al flujo de caja financiero, se debe tomar en cuenta que la inversión cambia S/.29,994.76 al igual que la tasa (WACC, 8.094%) para traer al presente los flujos de costos y beneficios.

$$IB/C = \frac{\Sigma \text{ Ingresos actualizados}}{\Sigma \text{ Inversión} + \Sigma \text{ Costos actualizados}}$$

En donde:

$$\begin{aligned} \text{La } \Sigma \text{ Ingresos actualizados} &= \frac{S/.3'600,350.21}{(1+0.08094)^1} + \frac{S/.4'431,661.67}{(1+0.08094)^2} + \frac{S/.5'506,858.99}{(1+0.08094)^3} + \\ &\frac{S/.6'831,683.27}{(1+0.08094)^4} + \frac{S/.8'462,278.86}{(1+0.08094)^5} = S/.22'222,251.68 \end{aligned}$$

La sumatoria de la inversión = S/. 29,994.76

$$\begin{aligned} \text{La } \Sigma \text{ Costos actualizados} &= \frac{S/.2'336,867.48}{(1+0.08094)^1} + \frac{S/.2'782,772.32}{(1+0.08094)^2} + \frac{S/.3'228,109.40}{(1+0.08094)^3} + \\ &\frac{S/.3'762,155.69}{(1+0.08094)^4} + \frac{S/.4'393,184.52}{(1+0.08094)^5} = S/.12'832,165.92 \end{aligned}$$

Por lo tanto, aplicando la fórmula de la relación de beneficio / costo, se obtiene:

$$IB/C = \frac{S/.22'222,251.68}{(S/.29,994.76 + S/.12'832,165.92)}$$

$$IB/C = 1.73$$

La fórmula se interpreta que, por cada sol invertido en costos, se espera obtener beneficios iguales a S/.1.73.

3.7.5. Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado \$0 de utilidad (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

Por otro lado Planex (2017) determina que es el punto donde los Ingresos totales recibidos se igualan a los Costos totales asociados con la venta de un producto. El punto de equilibrio se puede hallar para unidades físicas y monetarias.

La ecuación para hallar el punto de equilibrio en unidades es:

$$(PV \times Q) - (CV_u \times Q) - CF = Utilidad \text{ en operación}$$

Donde:

PV = Precio de venta

Q = Cantidad de unidades vendidas

CV_u = Costo Variable por unidad

CF = Costos fijos

Utilidad en operación = S/. 0

El cuadro 3.75 muestra los datos para hallar el punto de equilibrio en unidades:

Cuadro 3.75.Determinación del punto de equilibrio

Concepto		PEN	Total
Precio de venta x kilo		S/. 96.16	S/. 96.16
Costo variable x kilo	Costo de materia prima	S/. 3.00	S/. 38.46
	Costo de transporte	S/. 0.40	
	Costo de maquila	S/. 35.06	
Costos fijos totales	Gastos administrativos	S/. 16,689.33	S/. 23,617.87
	Gasto indirecto de fabricación	S/. 3,267.33	
	Gasto logísticos	S/. 3,661.20	

Fuente: Elaboración propia

Reemplazando los datos en la ecuación se tendría:

$$(S/.96.16 \times Q) - (S/.38.46 \times Q) - S/.23,617.87 = S/.0$$

$$S/.57.70 \times Q = S/.23,617.87$$

$$Q = \frac{S/.23,617.87}{S/.57.70}$$

$$Q = 409.33 \text{ kilos de arándano deshidratado}$$

El punto de equilibrio de la empresa Dried Fruit Export es de 409.33 kilos de arándano deshidratado; si se vende inferior a 409.33 kilos, se incurrirá en una pérdida; si vende más de 409.33 kilos, se obtendrá una ganancia.

Aunque este punto de equilibrio se expresa en unidades, también se expresa en ingresos multiplicando los 409.33 kilos por el precio de venta de S/. 96.16. Es decir S/.39,361.58 será el punto de equilibrio expresado en dinero.

3.7.6. Análisis de sensibilidad – Método de sensibilización de Hertz

El análisis de sensibilidad permite establecer el nivel de supuestos importantes que tienen incidencia directa en el proyecto. Esta técnica puede probar lo sensible que es el resultado del plan de exportación frente a dichos supuestos (Planex, 2017)

Dichos supuestos o escenarios pueden ser:

1. **Pesimista:** es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.
2. **Probable:** Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
3. **Optimista:** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Para someter el proyecto de exportación a estos tres escenarios se utilizará el método de sensibilización de Hertz o análisis multidimensional, el cual analiza qué pasa con el VAN y TIR cuando se modifica el valor de una o más variables que se consideran susceptibles de cambiar durante el periodo de evaluación. La principal ventaja de este modelo es que permite trabajar con cambios en más de una variable a la vez (Sapag, 2011).

A continuación se analizará el escenario pesimista, probable y optimista, para evaluar la variación del VANE, TIRE, VANF, TIRF utilizando el método de sensibilización de Hertz. Las variables fijas que influirán en el flujo de caja económico y financiero son: *Precio de venta*, *Costo de materia prima* y *Cantidad Demandada*. Se realizó la prueba con el comportamiento individual de cada variable para luego realizar cambios de las tres variables al mismo tiempo para evaluar el resultado de los factores de rentabilidad para los tres escenarios.

3.7.6.1. Análisis de sensibilidad con la variable Precio de venta.

El cuadro 3.76 muestra las variaciones del Precio de venta para los 3 escenarios:

1. **Optimista:** Si el Precio de venta tiene un incremento del 10% se obtendrá un VANE igual a S/. 9'210,471.99, una TIRE de 1783%, estos factores para la evaluación económica, y por otro lado en la evaluación financiera se obtiene un VANF de S/. 8'883,087.90 y una TIRF de 4416%.
2. **Probable:** El Precio de venta real es S/96,163.20 (precio por tonelada) determina los mismos indicadores de evaluación hallados para el proyecto.
3. **Pesimista:** Si el Precio de venta baja hasta 35% se generan indicadores negativos que no cumplirían con las tasas de rendimiento exigidas por el inversionista con deuda y sin deuda. Se obtiene un VANE de S/.-179,768.03, una TIRE de -4%, un VANF de S/.-150,513.13 y un TIRF de -2%.

Cuadro 3.76. Análisis de sensibilidad - Precio de venta

Análisis de sensibilidad de acuerdo al precio de venta						
Análisis de sensibilidad			Evaluación Económica		Evaluación Financiera	
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Aumento /Disminución	Variación	Precio de Venta/1er año				
(+)	10%	S/. 105,779.52	S/. 9,210,471.99	1783%	S/. 8,883,087.90	4416%
()	-	S/. 96,163.20	S/. 7,123,751.99	1322%	S/. 6,875,621.00	3263%
(-)	35%	S/. 62,506.08	S/. -179,768.03	-4%	S/. -150,513.13	-2%

Fuente: Elaboración propia

3.7.6.2. Análisis de sensibilidad con la variable Cantidad demandada

El cuadro 3.77 muestra las variaciones de la demanda para los 3 escenarios:

1. **Optimista:** Si la cantidad demandada tiene un incremento de 30% se obtendrá un VANE igual a S/.10`220,951.58, una TIRE de 1889%, estos factores para la evaluación económica, y por otro lado en la evaluación financiera se obtiene un VANF de S/. 9`849,263.16 y una TIRF de 4679%.
2. **Probable:** La cantidad demandada es 36 toneladas (para el primer año) y determina los mismos indicadores de evaluación hallados para el proyecto.
3. **Pesimista:** Si la cantidad demandada baja hasta 70% se generan indicadores negativos que no cumplirían con las tasas de rendimiento exigidas por el inversionista con deuda y sin deuda. Se obtiene un VANE de S/-.103,047.08, una TIRE de -11%, un VANF de S/-.62,877.35 y un TIRF de -7%.

Cuadro 3.77. Análisis de sensibilidad - Cantidad demandada

Análisis de sensibilidad de acuerdo a la cantidad demandada						
Análisis de sensibilidad			Evaluación Económica		Evaluación Financiera	
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Aumento /Disminución	Variación	Demanda/1er año				
(+)	30%	47	S/. 10,220,951.58	1889%	S/. 9,849,263.16	4679%
()	-	36	S/. 7,123,751.99	1322%	S/. 6,875,621.00	3263%
(-)	70%	11	S/. -103,047.08	-11%	S/. -62,877.35	-7%

Fuente: Elaboración propia

3.7.6.3. Análisis de sensibilidad con la variable Costo de materia prima

El cuadro 3.78 muestra las variaciones del Costo de materia prima para los 3 escenarios:

1. **Optimista:** Si el Costo de la materia prima (arándanos frescos) baja en un 60% se obtendrá un VANE igual a S/.8'653,283.88, una TIRE de 1667%, estos factores para la evaluación económica, y por otro lado en la evaluación financiera se obtiene un VANF de S/.8'347,599.67 y una TIRF de 4127%.
2. **Probable:** El Costo de la materia prima es de S/.3,000 (precio por tonelada de arándanos frescos) y determina los mismos indicadores de evaluación hallados para el proyecto.
3. **Pesimista:** Si el Costo de la materia prima sube en 300% se generan indicadores negativos que no cumplirían con las tasas de rendimiento exigidas por el inversionista con deuda y sin deuda. Se obtiene un VANE de S/-.523,907.50, una TIRE de -19%, un VANF de S/-.484,272.32 y un TIRF de -18%.

Cuadro 3.78. Análisis de sensibilidad - Costo de materia prima

Análisis de sensibilidad de acuerdo al costo de materia prima						
Análisis de sensibilidad			Evaluación Económica		Evaluación Financiera	
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Aumento /Disminución	Variación	Precio Materia Prima/1er año				
(+)	300%	S/. 12,000.00	S/-.523,907.50	-19%	S/-.484,272.32	-18%
()	-	S/. 3,000.00	S/. 7,123,751.99	1322%	S/. 6,875,621.00	3263%
(-)	60%	S/. 1,200.00	S/. 8,653,283.88	1667%	S/. 8,347,599.67	4127%

Fuente: Elaboración propia

3.7.6.4. Análisis de sensibilidad con las variables: Precio de venta, Cantidad

Demandada y Costo de materia prima.

Los cuadros 3.79 y 3.80 muestran las variaciones del Precio de venta, Cantidad demandada y Costo de materia prima en un mismo momento a la vez. Para ello se realizan los tres escenarios que se detallan a continuación.

1. **Optimista:** Si el Precio de venta sube en 10%, la cantidad demandada en un 15% y el Costo de la materia prima (arándanos frescos) baja en un 10% se obtendrá un VANE igual a S/.11'365,240.07, una TIRE de 2202%, estos factores para la evaluación económica, y por otro lado en la evaluación financiera se obtiene un VANF de S/.10'953,158.25 y una TIRF de 5463%.

Cuadro 3.79. Análisis de sensibilidad - Precio de venta, Cantidad demandada y Costo de materia prima - Optimista

Análisis de sensibilidad			Análisis de sensibilidad de acuerdo al precio de venta, costo de materia prima y la cantidad demandada			
			Evaluación Económica		Evaluación Financiera	
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Optimista						
Aumento /Disminución	Variación	Precio/1er año				
(+)	10%	S/. 105,779.52				
Aumento /Disminución	Variación	Demanda /1er año	S/. 11,365,240.07	2202%	S/. 10'953,158.25	5463%
(+)	15%	41				
Aumento /Disminución	Variación	Costo materia prima /1er año				
(-)	10%	S/. 2,700.00				

Fuente: Elaboración propia

2. **Probable:** Se asume el escenario presentado por el proyecto donde el precio de venta, la cantidad demandada y el costo de la materia prima se mantienen.

3. **Pesimista:** Si el Precio de venta disminuye en 20%, la cantidad demanda en un 30% y el Costo de la materia prima (arándanos frescos) tiene un aumento de 25% se obtendrá un VANE igual a S/.659,030.91, una TIRE de 74%, estos factores para la evaluación económica, y por otro lado en la evaluación financiera se obtiene un VANF de S/.662,198.09 y una TIRF de 107%.

Cuadro 3.80. Análisis de sensibilidad - Precio de venta, Cantidad demandada y Costo de materia prima - Pesimista

Análisis de sensibilidad de acuerdo al precio de venta, costo de materia prima y la cantidad demandada			Evaluación Económica		Evaluación Financiera	
Análisis de sensibilidad			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Pesimista						
Aumento /Disminución	Variación	Precio/1er año				
(-)	20%	S/. 76,930.56				
Aumento /Disminución	Variación	Demanda /1er año	S/. 659,030.91	74%	S/. 662,198.09	107%
(-)	30%	25				
Aumento /Disminución	Variación	Costo materia prima /1er año				
(+)	25%	S/. 3,750.00				

Fuente: Elaboración propia

Dado que el proyecto es aceptado debido a los resultados positivos en un escenario probable, se propone el siguiente Plan de Acción, el cual muestra a través de un Diagrama de Gantt las actividades y plazos que se deben realizar para poner en marcha el plan de exportación.

3.8. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 3.81. Plan de acción para la exportación de arándano deshidratado

N°	Actividad / Fecha (semanas)	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Contacto con los clientes y armado de directorio de importadores														
2	Constitución de la empresa Dried Fruit Export														
3	Envío de muestras sin valor comercial a potenciales clientes														
4	Envío de facturas proforma entre exportador e importador														
5	Negociación y firma de contrato compra venta internacional														
6	Solicitar un préstamo al Banco														
7	Contacto con proveedores para las cotizaciones de sus servicios y materia prima.														
8	Establecer un contrato con los proveedores de servicios y materia prima.														

Continuación de cuadro

9	Selección y contrato de personal														
10	Creación de página web														
11	Gestionar el contrato de los operadores logísticos														
12	Gestionar el contrato del transporte interno														
13	Iniciar las operaciones para la logística de exportación del producto														
14	Confirmación y recepción de reserva del <i>booking</i>														
15	Recepción del pago del 50% de la venta total por parte del cliente														
16	Listo para embarque														
17	Envío de documentación requerida a la dirección del notify del cliente														
18	Recepción del pago del 50% restante de la venta total por parte del cliente														
19	Gestionar los requisitos para hacer efectivo la restitución del drawback														
20	Gestionar las asistencias a ferias internacionales														

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Respecto a la selección del mercado con mayor tamaño y velocidad de la demanda para la exportación de arándano deshidratado, se encontró que Holanda es un país denominado “estrella” debido a la creciente demanda que posee por el consumo de berries secos y su abierta disposición e incentivo para las importaciones de los países en desarrollo a través de su “Centro de Promoción de Importaciones de los países en desarrollo” y que al tener acuerdos comerciales con nuestro país facilita las exportaciones a través de las preferencias arancelarias. Cabe recalcar que la exportación de este producto incluye el poder regirse al régimen de restitución de los derechos que te otorga el drawback. Por otro lado Holanda tiene al puerto más importante de Europa, condición que transforma el eje comercial europeo y que brinda la oportunidad de abastecer no solo a sus 17’018,408 habitantes, sino también a otro 730 millones de habitantes.

Respecto a la viabilidad comercial se pudo constatar que Holanda es un mercado abierto a la comercialización de frutos secos, haciendo una mayor presencia en ciudadanos con un mayor poder adquisitivo y en un rango de edad entre los 25 y 65 años a más. Además de brindar diferentes opciones de canales de distribución del producto, eligiendo el más frecuente - a través del contacto con importadores en el país de destino- y contactando con la empresa Nature’s Pride B.V. Por otro lado se cuantificó la demanda anual de arándano deshidratado, obteniendo cerca de 36 toneladas en el primer año, la cual es creciente y sostenida a través de la cada vez mayor cosecha del arándano en nuestro país - hasta junio del 2017 se habían cosechado 1,439 hectáreas-; principal materia prima de nuestro producto.

Respecto a la factibilidad técnica se pudo determinar que es factible llevar a cabo el proceso productivo del arándano deshidratado a través de la contratación de los servicios de la maquila a un tercero, lo cual se toma como mejor opción cuando la empresa es nueva, no posee planta propia y se desea evitar una inversión inicial mayor. Se tercerizó los servicios de maquila de la empresa MaqFruex del Perú E.I.R.L, la cual fue elegida por su cercanía a Rapel S.A.C (empresa de donde se transportará el arándano fresco de descarte) y al puerto de Paita pero principalmente por ser una de las

pocas empresas con experiencia en la deshidratación del arándano, cómodas tarifas de proceso y además por contar con la tecnología necesaria para cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado Europeo. Por otro lado se alquilará una oficina administrativa en la ciudad de Sullana cerca a la empresa prestadora de servicios, que permitirá el mejor monitoreo de las operaciones logísticas, operaciones que se llevarán a cabo a través de la contratación de un operador logístico quien se encargará de buscar y cotizar las mejor tarifas para negociar la línea naviera, agente de aduanas, despachador aduanero, deposito temporal y todos los agentes que intervendrán en el proceso logístico internacional el cual se hará a través del Incoterm Free On Board (FOB) enviando ocho contenedores al año (un contenedor al mes) detallándose las política y acuerdos en el contrato de compra y venta internacional.

En la evaluación económica y financiera el proyecto demostró ser rentable económica y financieramente, requiriendo una inversión inicial de S/.74,986.88 en donde se obtuvieron los resultados de los indicadores económicos; VANE: S/.7'123,751.99 y una TIRE de 1322.1% e indicadores financieros; VANF: S/.6'875,621.00 y una TIRF de 3263%. Además se sometió a un análisis de sensibilidad en donde se expuso el cambio de tres variables: Precio de venta, Costo de la materia prima y Cantidad demanda; dicho análisis permitió poner en evidencia los cambios en la rentabilidad de acuerdo a la volatilidad de las variables que se consideraron importantes en el desarrollo del proyecto. A su vez se definió el punto de equilibrio como 409.33 kilos de arándano deshidratado o expresado en unidades monetarias igual a 39,361.58 nuevos soles.

Tomando en cuenta que no se encontró antecedentes registrados a cerca de la investigación de un plan de exportación de arándano deshidratado por ser un producto nuevo en el mercado y poco explorado e investigado, se vio en la necesidad de hacer las comparaciones respectivas con los diversos proyectos propuestos y tomados como referencia para esta investigación, con el objetivo de comparar la rentabilidad de nuestro proyecto con lo que sería una segunda mejor opción para el inversionista. A continuación se muestra una matriz con los resultados financieros y económicos de los proyectos mencionados los cuales toman como referencia distintos productos destinados a su comercialización internacional.

Nombre de la investigación	Autor	Inversión inicial	Rentabilidad			
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Internacionales						
Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos	María Cristina Machuca Olmedo	S/.106´237,822	S/32´365,148	11%	S/.75´854,607	20%
Nacionales						
Producción y exportación de arándanos para Estados Unidos	Mariano Medina y María Sánchez	S/.4´403,710.8	-	-	S/.5´054,371	20.99%
Proyecto de inversión para la implementación de una planta exportadora de arándano en Chóchope - Lambayeque para su exportación a EE.UU	Cynthia Bonilla y Edson Rivera	S/. 208,856	S/.2´614,611	251%	-	-
Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá	Juan Luis Soriano Chávarri y Grace Carbajal Cabrera	S/. 84,308	-	-	S/. 153,190	70.12%
Locales						
Plan de negocio de exportación de Mahi – Mahi de la empresa Del Valle S.A, hacia un mercado estadounidense, 2016	Ana María Calderón Curay	S/. 98,576	S/.10´526,432	1656%	S/.12´225,741	3560%
Plan de negocio de exportación de Mahi Mahi al estado de Florida	Miluska Guaylupo Lizano	S/. 626,303	S/.1´788,019	231%	S/.2´069,495	260%
Plan de negocio para exportar pota congelada a Emiratos Árabes Unidos	Giancarlo García Vidal	S/. 83,892	S/. 12,552	20%	S/. 15,255	22.68%
Plan de exportación de arándano deshidratado	Alejandra Zulim Quintanilla Socola	S/. 74,986.88	S/.7´123,751.99	1322.1%	S/.6´875,621	3263%

En comparación con la investigación de Machuca Olmedo (2014) sobre un “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos”, se requirió una inversión inicial igual a S/.106´327,822, obteniendo un VANE igual a S/.32´365,148 en lo que concierne a la evaluación económica, por otro lado los indicadores financieros muestran un VANF igual a S/.75´854,607 y una TIRF de 20%. Dicha investigación requirió una mayor inversión inicial y obtiene indicadores de rentabilidad mayores a los nuestros, ello debido a que el escenario de investigación es el país de Chile, catalogado como uno de los principales exportadores y productores de arándano del mundo.

La investigación de Medina y Sánchez (2014) acerca de “Producción y exportación de arándanos para Estados Unidos”, obtuvo un resultado en el VANF igual a S/.5´054,371 y una TIRF de 20.99%, resultados inferiores al de nuestra investigación que obtiene un VANF de S/.6´875,621 y una TIRF de 3263% a una menor inversión inicial (74,986.88 soles), ya que en este proyecto se requiere invertir cerca de S/.4´403,710.8.

Bonilla y Rivera (2014), realizaron su “Proyecto de inversión para la implementación de una planta exportadora de arándano en Chóchope -Lambayeque para su exportación a EE.UU” y concluyeron en requerir una inversión inicial de S/. 208,856 obteniendo un VANE de S/.2´614,611 y una TIRE de 251%, cabe recalcar que si bien es cierto se hizo una inversión mayor en comparación con nuestro proyecto ello no asegura una mayor rentabilidad económica ya que el VANE Y TIRE son inferiores a nuestros resultados.

La investigación de Soriano y Carbajal (2014) que trata sobre el “Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá”, obtuvo como inversión inicial S/.84,308 y un VANF de S/.153,190 además de una TIRF de 70.12%, ello confirma que en comparación de nuestros indicadores de rentabilidad nuestro proyecto resulta más rentable que esta propuesta.

Calderón Curay (2017), realizó su investigación de “Plan de negocio de exportación de Mahi – Mahi de la empresa Del Valle S.A, hacia un mercado estadounidense”, obteniendo como indicadores de rentabilidad un VANE de S/.10’526,432 , una TIRE de 1656%, un VANF de S/.12’225,741 y una TIRF de 3560% con una inversión inicial de S/.98,576, cabe recalcar que dichos resultados de rentabilidad superan a los resultados de nuestro proyecto teniendo como principal influencia que la investigación se hizo con base a una empresa puesta en marcha la cual cuenta con la experiencia en la exportación del producto de la investigación.

En comparación con la investigación de Guaylupo Lizano (2016) acerca de un “Plan de negocio de exportación de Mahi Mahi al estado de Florida” se obtiene que la inversión inicial es de S/.626,303; inversión superior a la requerida para nuestro proyecto, sin embargo obtiene rentabilidades inferiores a nuestros resultados: VANE de S/.1’788,019, TIRE de 231%, VANF de S/.2’069,495 y TIRF de 260%.

Por ultimo García Vidal (2016), en su investigación “Plan de negocio para exportar pota congelada a Emiratos Árabes Unidos” resultó como inversión inicial un monto igual a 83,892 soles en donde la rentabilidad económica figuró con indicadores de un VANE igual a S/.12,552 y un TIRE de 20%, por otro lado la rentabilidad financiera obtuvo un VANF de 15,255 soles y una TIRF de 22.68%. Resultados inferiores a los de nuestra investigación que posee una inversión inicial menor.

CONCLUSIONES

1. Se formula un plan de exportación de arándano deshidratado mediante la metodología propuesta por Paredes Bullón y difundida por PromPerú, para ello se ha creado una hipotética empresa llamada “Dried Fruit Export S.A.C”, empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas deshidratadas hacia el mercado internacional y que está constituida bajo el régimen general; el proyecto demuestra ser factible lo que posteriormente permitirá su implementación, dando como verdadera la hipótesis general planteada acerca de la viabilidad de crear una empresa exportadora de arándano deshidratado.
2. Se selecciona a Holanda como el mercado con mayor tamaño y velocidad de la demanda; dicho destino representa una puerta abierta a la importación y facilitación de hacer negocios con países en desarrollo además cuenta con el mayor puerto de Europa, Rotterdam, lo que permite acceder a mayor número de consumidores, asimismo posee una población numerosa cerca de 17'018,408 habitantes sumados a los otros 730 millones de habitantes aledaños al puerto. El potencial consumidor holandés demanda cerca de 0.22 kilogramos al año por persona en la partida 08134095, lo que representa cerca de 2'667,877 kilogramos, sin embargo se hace el contraste de materia prima disponible en Perú (arándano de descarte) frente al crecimiento de la demanda del país de destino y se concluye que son 36 toneladas de arándano deshidratado la demanda que se atenderá para el año 2018 representados por ocho contenedores de 20 pies dry exportados al año, uno por mes de enero a marzo y de agosto a diciembre. Asimismo se hace la proyección de la tendencia de las importaciones de Holanda en esta partida siendo creciente a una tasa de 0.1805. Con ello se da como falsa la hipótesis planteada en un inicio de la investigación que nombraba a la República Democrática de Vietnam o también conocida como Vietnam del Norte como el país con mayor tamaño y crecimiento de la demanda para la importación de arándano deshidratado.
3. El proyecto es viable desde el punto de vista comercial, dado que los cambios alimenticios de los consumidores holandeses hace que se valore más los productos ready to eat, producto rápidos y fáciles de consumir, además de saludables y

orgánicos y el arándano deshidratado encaja muy bien en esta descripción. El producto va dirigido a las personas con alto poder adquisitivo, habitantes cada vez más preocupados por su salud en un rango de 25 a 65 años a más que consumen frutas que contengan un mayor porcentaje de fibra en general. El arándano deshidratado tiene una presentación de 2.5 kilogramos puestos en bolsas de polietileno y embalados en cajas de cartón coarrugado de 12.5 kilogramos. Por otro lado el precio de USD29.68 el kilogramo en términos de venta FOB, Rotterdam – Holanda, mediante transferencia interbancaria por intermedio del Banco de Crédito del Perú de acuerdo al contrato de compra y venta internacional; permite que los márgenes de ganancia sean altos y que cubra todos los gastos que amerita su producción y comercialización la cual será directamente con el contacto de un importador holandés - Nature's Pride BV - que se encargará de distribuir el producto que saldrá desde el puerto de Paita en nuestro país y que según el acuerdo depositará el 50% después de confirmado la reserva del *booking* y 50% restante al recibir la documentación necesaria para el desembarque de la mercancía. Por su parte la empresa Dried Fruit Export contratará al operador logístico SPL (South Pacific Logistic S.A.C) el cual se encargará de toda la cadena logística necesaria para poner la mercancía en marcha y lograr que los contenedores lleguen en condiciones y tiempo idóneo a Holanda. Se tiene especial atención en la difusión y promoción del producto, si bien es cierto en nuestro país aún la competencia no es representativa, las proyecciones de demanda se promisorias con fuerza en los años siguientes, por lo que se designa la participación del gerente y administrador de la empresa en todo evento de ferias internacionales y nacionales como parte de la propagación y presentación del producto consolidando y abriendo nuevos mercados además de la creación de la página web y su constante actualización. Con ello se afirma la hipótesis planteada en la investigación acerca de la viabilidad de exportar arándano deshidratado al mercado de destino.

4. Para la empresa Dried Fruit Export S.A.C, la producción de arándano es factible a través de la contratación del servicio de maquila de la empresa MaqFruex del Perú E.I.R.L, ya que tiene a disposición la maquinaria e insumos necesarios para cumplir con los estándares de calidad que el mercado de destino exige, además de ser una de las pocas empresas en asumir práctica y experiencia con la deshidratación de arándano, teniendo capacidad para producir cerca de 7,200 kilos (7.2 toneladas) de

arándano fresco al día, para convertirse en arándano deshidratado (1.8 toneladas de arándano deshidratado), cabe señalar que la proporción entre arándano fresco y arándano deshidratado se comprende de cuatro kilos de arándano fresco a un kilo de arándano deshidratado. Por otro lado, se aprovechará el descarte de la producción del arándano fresco que posee la empresa Hortifruit-Tal SAC, un aproximado 5% de la producción total como materia prima (procesada en la ciudad de Piura en la empresa Rapel S.A.C) para la elaboración del arándano deshidratado y se alquilará una oficina para el desarrollo de las funciones del personal de la empresa Dried Fruit Export quien contratará el transporte interno de la materia prima hacia la empresa MaqFruex del Perú y los colaboradores encargados de supervisar la producción y calidad del producto a exportar. Con ello se puede afirmar la hipótesis sobre la factibilidad técnica del proyecto de exportación de arándano deshidratado.

5. Se demuestra que el proyecto de exportar arándano deshidratado tiene rentabilidad económica y financiera, para lo cual se necesitó una inversión inicial de S/.74,986.88 de los cuales S/.44,992.13 fueron financiados por el banco BCP, a una tasa efectiva mensual de 1.001% en un plazo de doce meses. Además los indicadores de rentabilidad expresaron que el inversionista obtiene más de lo que espera, tomando una tasa de descuento igual a 6.8% (COK) se obtiene un VANE de S/.7'123,751.99 y una TIRE de 1322.1%; en la parte financiera se obtuvo un VANF de S/.6'875,621 y una TIRF de 3263% considerando una tasa de descuento de 8.09% (WACC). Lo dicho afirma la hipótesis de que el Valor Actual Neto de la exportación de arándano deshidratado es positivo. Por otro lado se determinó como punto de equilibrio una producción de 409.33 kilogramos de arándano deshidratado o vale decir S/.39,361.58 expresado en moneda nacional. Finalmente el proyecto fue sometido a un análisis de sensibilidad en donde se consideraron el cambio de tres variables: precio de venta, costo de materia prima y cantidad demanda, sometidos a tres escenarios diferentes: optimista, probable y pesimista; se supo que el proyecto deja de generar valor al reducir el precio de venta en 35%, al aumentar el costo de la materia prima en 300% y al disminuir la cantidad demandada en 70%.

RECOMENDACIONES

1. Incentivar a los inversionistas para que apuesten por este tipo de proyectos innovadores de productos con mayor valor agregado desarrollados en nuestro país para ser exportados al resto del mundo.
2. Procurar tener contactos con profesionales especialistas en el tema de la cadena de proceso para la producción de estos alimentos, ya que la calidad y la salubridad de los mismos debe tener los estándares que requiere el mercado.
3. Ampliar y profundizar las estrategias de marketing mix planteadas y actualizarlas constantemente conforme surjan innovaciones en el mercado, para así procurar estar siempre a la vanguardia de la competencia y obtener cada vez mayor cuota de mercado.
4. Establecer un plan de contingencia que ayude a la organización a tomar las acciones necesarias en caso ocurriese alguna eventualidad de las que se describió en el análisis de sensibilidad del proyecto.
5. Brindar capacitación constante al personal de la empresa para que así se pueda crecer conjuntamente en conocimiento, desarrollando y explotando las capacidades de cada parte de la organización.
6. Dado que el proyecto resulta económica y financieramente rentable, conviene investigar el mismo producto hacia otros mercados, tales como el dirigido a Estados Unidos, que quedó como una segunda mejor opción ya que el arándano es oriundo de ese país convendría realizar las investigaciones pertinentes para determinar la viabilidad de exportar hacia este destino.
7. Realizar investigaciones acerca de la diversificación de las presentaciones del producto y demás productos con un valor agregado y así incentivar a más inversionistas en difundir la marca de nuestro país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agrocepia. (Junio de 2017). *Agrocepia - Abasteciendo a la industria alimentaria*. Obtenido de <http://www.agrocepia.cl/>
- Alibaba Group. (2017). *Alibaba*. Obtenido de www.alibaba.com
- Amazon. (2017). *Amazon Try prime*. Obtenido de www.amazon.com
- Anuga. (Agosto de 2017). *Anuga - Taste the future*. Obtenido de <http://www.anuga.com>
- Asociación alemana del sector de ferias y exposiciones (AUMA). (2017). *AUMA*. Obtenido de www.auma.de
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2016). *Escuela de Comercio Exterior*. Piura.
- Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque (AREX). (2013). *Perfil Comercial del arándano deshidratado*. Lambayeque.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *BCRP*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial.org*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>
- Blueberries Perú. (2017). *Blueberries Perú -Viveros Internacionales S.R.L.* Obtenido de <http://www.blueberriesperu.com/>
- Bullon Paredes, D. (2011). *¿Cómo elaborar un Plan de Negocio de Exportación?* Lima.
- Calderón Curay, A. (2016). *Plan de negocio de exportación de filetes de Mahi - Mahi de la empresa Del Valle S.A.C, hacia un mercado estadounidense*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional de Piura., Piura.
- Centraal Bureau voor de Statistiek . (Julio de 2017). *StatLine Centraal Bureau voor de Statistiek* . Obtenido de <http://statline.cbs.nl>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2017). *StarLine*. Obtenido de Oficina Central de Estadística de Holanda: <http://statline.cbs.nl>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (Diciembre de 2016). *Alimentos peruanos a la carga. Exportando.pe*, 12-45.

- Cueva, L. (2016). La agro-exportación de Piura hacia mercados internacionales. *Piura Norte. Guía Empresarial*, 25-27.
- Daga Ávalos , W. (2016). *Sierra de Piura se convierte en una zona ideal para el cultivo de berries*. Piura.
- Damodaran, A. (Octubre de 2017). Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- EcoAgricultor. (Julio de 2017). *Eco Agricultor*. Obtenido de <http://www.ecoagricultor.com/fruta-deshidrata-propiedades-beneficios/>
- Editora Perú. (16 de Mayo de 2016). *Andina del Perú para el mundo*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe>
- Embajada argentina ante el Reino de los Países Bajos. (2016). *Perfil de mercados, arándanos*. Argentina.
- Emerging Markets Bond Index. (2017). *Riesgo país de Perú bajó un punto básico a 1.17 puntos porcentuales*. Lima. Obtenido de <https://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-bajo-punto-basico-117-puntos-porcentuales-2201169>
- European Commission. (Julio de 2017). *Trade Export Helpdesk*. Obtenido de <http://exporthelp.europa.eu>
- Expoalimentaria. (Agosto de 2017). *Ea - expoalimentaria*. Obtenido de www.expoalimentariaperu.com
- Exportación, C. d. (2013). Guía práctica de plan de exportación. *CCE – División Promoexport*.
- Fast Company & Inc. (2017). Fast company - The future of business. Obtenido de www.fastcompany.com
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2017). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Obtenido de www.fao.org
- Free From Food. (2017). *Free From Functional Food Expo*. Obtenido de <http://www.freefromfoodexpo.com/>
- FreshPlaza. (Junio de 2017). *FreshPlaza*. Obtenido de <http://www.freshplaza.com>

- Fruit Logistica. (Agosto de 2017). *Fruit Logistica*. Obtenido de <http://www.fruitlogistica.de>
- Fruit, G. &. (2017). *Groenten&Fruit*. Obtenido de www.gfactueel.nl
- Fundación Exportar. (s/f). *Manual del exportador argentino. Claves para exportar*. Argentina. Obtenido de <http://www.ieede.com/pymes/exportapymes/docexppyme46.pdf>
- GezaondheidsBeurs, D. N. (2017). *De Nationale GezaondheidsBeurs* . Obtenido de Inspirate voor een gezonde leefstijl: <https://www.denationalegezondheidsbeurs.nl/>
- Gitman , L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Group, T. W. (2017). *World Bank Group*. Obtenido de <http://www.worldbank.org/>
- Guaylupo Lizano, M. (2016). *Plan de negocio de exportación de mahi mahi al estado de Florida*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura), Piura.
- Guerra Escobar, E., & Gesswein Pino, A. (2010). *Plan de negocio para planta de congelado de berries en la VII región*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile), Santiago de Chile. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-schultz_gs/html/index-frames.html
- Heijn, A. (2017). *Gewoon bij Albert Heijn*. Obtenido de www.ah.nl
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México.
- Horecava. (2017). *Horecava*. Obtenido de <https://www.horecava.nl/>
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (Décimocuarta ed.). México: Pearson.
- Indices, S. D. (octubre de 2017). *S&P Dow Jones Indices*. Obtenido de <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index-pen>
- Informa@cción. (2017). *Producción de arándanos por parte de Perú creció 870% entre el 2014 y 2016*. Lima.

- International Monetary Found. (Julio de 2017). *International Monetary Found*. Obtenido de <https://www.imf.org/>
- Jerez Riesco, J. L., & García Mendoza, Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid: ESIC .
- Jimenez Ortiz, A., & Torres Pérez, M. (2013). *Análisis de factibilidad para la creación de un modelo de negocio con destino a la exportación de fruta deshidratada al Reino Unido*. (Tesis de licenciatura, Universidad de la Costa), Barranquilla, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/158/32835432%20-%201045698581.pdf?sequence=1>
- Jumbo. (2017). *Jumbo Supermarkten*. Obtenido de www.jumbo.com
- Lira Briceño, P. (2013). *Evaluación de Proyectos de inversión*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Lira Briceño, P. (2013). *Evaluación de proyectos de inversion, Herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- M I Investment Holding Ltd. (2016). *MINTEL*. Obtenido de MINTEL: <http://es.mintel.com/>
- Machuca Olmedo, M. C. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos*. (Tesis de licenciatura, Universidad del Bio Bio), Chile. Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1015/1/Machuca_Olmedo_Maria.pdf
- Map, T. (2017). *Trade Map*. Obtenido de www.trademap.org/Index.aspx
- Medina Gutierrez, M., & Sánchez Sánchez, M. C. (2014). *Producción y Exportación de arándanos para EE.UU.* (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas), Lima. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/617623/10/Tesis+Fina1+2015.pdf>
- Mercado Hernández, S. (2000). *Comercio Internacional I, Mercadotecnia Internacional Importación - Exportación*. México: Limusa S.A.

- Minervini, N. (2015). *La ingeniería de la exportación. La ruta para internacionalizar su empresa*. España.
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016). *MINAGRI*. Obtenido de <http://www.minagri.gob.pe>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *El arándano en el Perú y el mundo. Producción, comercio y perspectivas*. Lima.
- Ministerio de Agronomía y Riego . (2016). *El arándano en el Perú y el mundo*. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Acuerdos Comerciales Perú*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2013). *Cómo hacer una exportación exitosa*.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). *Aviso de Oferta Pública Primaria de Bonos Soberanos*. Lima.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de aguaymanto en el marco de la ley PROCOMPITE*. Lima.
- Montiguad, J. C. (1992). L'analyse des filieres agroalimentaires: méthodes et premiers resultants. In *economie agroalimentaire, concepts et methods*. Economies et sociétés, Cahiers de IÍSMEA, Serie Developpement agroalimentaire, N° 6, PUG.
- Nicaragua, E. C. (26 de mayo de 2017). *Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua*. Obtenido de <http://www.cei.org.ni>
- Nolte, G., & Moore, E. (2017). *Peruvian Blueberry Production Blooming*. EE.UU: Global Agricultural Information Network.
- Oogst, N. (2016). *Nieuwe Oogst*. Obtenido de Nieuwe Oogst
- Organizacion Internacional del Trabajo. (1999). *La Empresa Andina y la Exportación, Guia Práctica para el uso de las organizaciones económicas de productores y agroindustrias rurales*. Lima.
- Pedroza, H. (Junio de 2017). Obtenido de <http://especiasedpedroza.es/es/21-fruta-deshidratada>

- Peruano, C. N. (30 de Octubre de 2017). *Conveagro*. Obtenido de <http://www.conveagro.org.pe/node/15103>
- Petzold Maldonado, G. (2017). *Universidad del Bio Bio: Facultad de ciencias de la salud y de los alimentos*. Obtenido de <http://webfacsa.ubiobio.cl/index.php/autoridades/academicos-ingenieria-en-alimentos/>
- PromPerú. (2017). *Perunatura*. Obtenido de www.perunatura.com.pe
- PromPerú, C. d. (2017). *Manual Planex: Plan de negocio de exportación*. Lima.
- Rivera Delgado, E., & Bonilla Arriola, C. (2014). *Proyecto de inversión para la implementación de una planta exportadora de arándano en Chóchope – Lambayeque para su exportación a EE.UU.* (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), Lambayeque. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/771/3/TL_BonillaArrilaCynthia_RiveraDelgadoEdson.pdf
- Ruiz Alfaro, K., & Florián Rodríguez, M. (2014). *Oportunidades de negocio en el mercado de Canadá para incrementar las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado de la región de Cajamarca en el periodo 2014- 2018*. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte), Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6405/Ruiz%20Alfaro%2c%20Kady%20Eugenia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar Chávez, K. (2014). *Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad*. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte), Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/3595/Salazar%20Ch%C3%A1vez%20Karol%20Milena%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santander Trade Portal. (Junio de 2017). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyecto de inversión, Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson.

- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- SIICEX. (2017). *Sistema Integrado de Información de Comercio exterior*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe>
- Small Business Administration. (s/f). *Export Business Planner [Plan de negocio de exportación]*. Estados Unidos. Obtenido de <http://www.sba.gov/sites/default/files/SBA%20Export%20Business%20Planner.pdf>
- Soriano Chávarri, J., & Carbajal Cabrera, G. (2014). *Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá*. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte), Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4939/Soriano%20Chavarri%20Juan%20y%20Carbajal%20Cabrera%20Grace.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *SBS*. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *SBS*. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (Octubre de 2017). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capxi.pdf>
- Vakmedianet. (2016). *Distri Food*. Obtenido de <http://www.distrifood.nl>
- Vidal García, G. (2016). *Plan de negocio para exportar papa congelada a Emiratos Árabes Unidos*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura), Piura.
- Villalta, M. (2016). Alimentos peruanos a la carga. *Exportando.Pe*, 33-35.
- Wolf, N. (2017). *Muy fitness*. Obtenido de Muy fitness: www.muyfitness.com

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Problema General: ¿Cuál es la viabilidad de crear una empresa exportadora de arándano deshidratado?						
Hipótesis General: Es viable crear una empresa exportadora de arándano deshidratado						
Objetivo General: Formular un plan de exportación de arándano deshidratado mediante la metodología propuesta por Paredes Bullón con la finalidad de crear una empresa exportadora.						
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables Definición Conceptual	Variables Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
P.E.1. ¿Cuál es el mercado con mayor tamaño y velocidad de la demanda para la importación de arándano deshidratado?	O.E.1. Seleccionar un mercado de mayor tamaño y velocidad de la demanda para la importación de arándano deshidratado.	H.E.1. El país con mayor tamaño y crecimiento de la demanda para la importación de arándano deshidratado es la República Democrática de Vietnam o también conocida como Vietnam del Norte.	V.1.1.Demanda: Principal factor empresarial en la cual el empresario busca el mercado en donde su afinidad empresarial y el mercado equilibran para poder adaptar el bien o servicio a gustos y preferencias del consumidor. (Paredes Bullón, 2011)	V.1.1. Esta variable se operará a través del estudio de mercado, en donde se analice un mercado de destino y la demanda de nuestro producto.	D.1.1.1 Países	I.1.1.1 Participación de países
					D.1.1.2. Importaciones	I.1.1.2. Porcentaje de importaciones
					D.1.1.3. Selección	
					D.1.1.3.1. Selección de mercado de destino	I.1.1.3. Método CEPAL
					D.1.1.3.1. Tamaño de mercado	I.1.1.4. Test de selección de mercado
P.E.2. ¿Cuál es la viabilidad comercial de exportar arándano deshidratado al mercado seleccionado?	O.E.2. Identificar la viabilidad de exportar arándano deshidratado al mercado seleccionado.	H.E.2. Es viable exportar arándano deshidratado al mercado de destino.	V.2.1. Viabilidad comercial: Se define como la oportunidad comercial que fundamenta el plan de negocio.	V.2.1. La viabilidad comercial se operará a través del plan de marketing para la planificación y consolidación de la comercialización de nuestro producto a los clientes situados en el país de destino.	D.2.1.1. Producto	I.2.1.1.1 Presentación
						I.2.1.1.2 Envase y Empaque
						I.2.1.1.3 Propiedades y etiquetado
						I.2.1.1.4 Marca
					D.2.1.2. Precio	I.2.1.2. Precios promedio de distribución
					D.2.1.3. Plaza	I.2.1.3. Descripción del canal de distribución

Continuación de cuadro

					D.2.1.4. Promoción	I.2.2.1. Mix promocional (ferias, reunión de negocios, ventas on line, etc)
P.E.3. ¿Cuál es la factibilidad técnica de exportar arándano deshidratado?	O.E.3. Determinar la factibilidad técnica de exportar arándano deshidratado.	H.E.3. Es factible técnicamente exportar arándano deshidratado.	V.3.1. Factibilidad técnica: Determina si es posible física o materialmente poner en marcha todo el proceso que comprende la cadena de producción, comercialización y exportación del producto.	V.3.1. La factibilidad técnica se operará a través del plan estratégico y organizacional, el plan de operaciones y el plan logístico.	D.3.1.1. Proceso productivo	I.3.1.1. Análisis de Procesos
					D.3.1.2. Aspectos administrativos	I.3.1.2. Constitución de empresa
					D.3.1.3. RR.HH	I.3.1.3. Personal y remuneración
					D.3.1.4. Distribución física Internacional	I.3.2.1. Descripción de envasado
						I.3.2.2. Descripción de paletizado
						I.3.2.3. Descripción de transporte
P.E.4. ¿Cuál es la rentabilidad económica y financiera de exportador arándano deshidratado?	O.E.4. Cuantificar la rentabilidad económica y financiera de exportar arándano deshidratado.	H.E.4. El Valor Actual Neto de la exportación de arándano deshidratado es positivo.	V.4.1. Rentabilidad económica financiera: Define mediante la comparación de los beneficios y costos estimados del plan, si es rentable la inversión que demanda su implementación.	V.4.1. La rentabilidad económica financiera se operará en el plan financiero.	D.4.1.1. Inversión	I.4.1.1. Bienes de capital e intangibles
					D.4.1.2. Ingresos	I.4.1.2. Ingresos por ventas y Préstamos bancarios
					D.4.1.3. Costos	I.4.1.3. Materia Prima, M.O.D y GIF
					D.4.1.4. Gastos	I.4.2.1. Gastos administrativos, Gastos financieros, Gastos de venta, Gastos logísticos
					D.4.1.5. Utilidades	I.4.2.2. Estado de ganancias y Pérdidas, Flujo de caja
					D.4.1.6. Evaluación	I.4.2.3 VANE, VANF, TIRE, TIRF

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Guía de entrevista - Cosecha y producción de arándano

Guía de entrevista

La siguiente entrevista tiene como objetivo recolectar información acerca de la cosecha de arándano fresco, el volumen de producción, de descarte y precios a los cuales se puede obtener.

Fecha de la entrevista:

1.1 Nombre de la empresa _____

1.2 Sector Económico _____

1.3 Teléfono _____

1.4 Correo _____

1.5 Dirección _____

1.6 Nombre del
entrevistado _____

1.7. Nombre del representante
legal _____

1.7 Cargo _____

1.8 Profesión _____

1.9 Años de experiencia en la empresa _____

Preguntas:

Aspectos generales

- a. ¿Cuál es crees que es el panorama actual para el arándano cultivado en Perú?
- b. ¿Cuáles son los países que más demandan este producto y a los cuáles ustedes exportan?

Producción y tamaño de exportación

- c. ¿Cómo obtienen el arándano que exportan?, ¿Se compra a un proveedor o lo cosechan?
- d. ¿Se considera importante contar con alguna certificación que conste que el arándano es orgánico?
- e. ¿Qué certificaciones son necesarias e importantes para exportar fruta al mercado Europeo?

- f. En caso que se compre a un proveedor, ¿Cuál es el precio al cual obtienen el kilo de arándano? ¿Incurren en un costo de transporte de la fruta?
- g. En caso lo cosechen, ¿Cuántas hectáreas poseen?, ¿Cuál es el rendimiento por hectárea de arándano?
- h. ¿Cuántas toneladas de arándano producen y/o compran al mes?
- i. ¿Cuántas toneladas de arándano han exportado este año? (Especificar toneladas por mes y destino)
- j. Podrías describir el proceso o alcanzar el flujo de proceso que se sigue para la obtención del arándano, y como es el proceso de su descarte.

Volumen de descarte

- k. ¿Cuánto es el volumen de descarte que obtienen por tonelada de arándano fresco?
- l. ¿Cuál es el destino final de este descarte?, Si lo venden, ¿Cuál es el precio por kilo de arándano de descarte?, ¿Cómo se acredita que sea orgánico?
- m. ¿Cómo enfrenta su empresa la estrategia de agregar valor a sus productos?
- n. ¿Conoce alguna empresa que preste servicios de maquila para la deshidratación de fruta, en especial de arándano?

Se agradece su participación

Anexo 3. Entrevista con peruanos residentes en Holanda

Cuestionario de opinión

El siguiente cuestionario se realiza con el objetivo de indagar a cerca de los elementos que engloban el consumo de arándano deshidratado en su país y los factores que influyen en su decisión de compra.

Instrucciones: Resuelva las preguntas con la mayor precisión y sinceridad posible, son fáciles y rápidas no le tomará un tiempo mayor a 10 minutos. Muchas gracias por acceder a resolver el cuestionario y ayudarme a realizar mi investigación con éxito en su país.

1. ¿Conoce el arándano?
2. ¿Consume arándano?, ¿En qué presentaciones?
3. ¿Qué presentación de arándano es más común en su país?
4. ¿Por qué consume el arándano?
5. ¿Con que frecuencia adquiere el arándano?
6. ¿Qué tan frecuente es el consumo de arándano deshidratado en su país?
7. ¿Dónde compra arándano?
8. ¿Qué factores influyen en su compra de arándano?
9. ¿Sabe el valor nutricional del arándano? ¿Qué beneficios conoce?
10. ¿A qué precio obtiene el arándano usted?
11. ¿Algún miembro de su entorno consume arándano? ¿Porque?
12. ¿Qué factores influye en su decisión de compra?
13. ¿Cuándo no encuentra arándano, porque producto lo sustituye?
14. ¿Sabe de donde proviene el arándano que consume?
15. ¿En qué meses del año encuentra menos arándano y en qué meses más arándano?

Atte: Bach. Alejandra Z. Quintanilla Sócola

Anexo 4. Estilo de vida de los consumidores de arándano deshidratado y frutas secas.

Guía de entrevista

La siguiente entrevista tiene como objetivo indagar sobre el estilo de vida de los consumidores de arándano deshidratado, los canales de distribución del mismo y la frecuencia de consumo.

Fecha de la entrevista:_____

Nombre del entrevistado:_____

Teléfono:_____

Correo:_____

Nombre de la empresa en la que labora en el extranjero:_____

Preguntas:

¿Qué tan frecuente es el consumo de frutas secas en este país?

¿Cuál es el panorama general del arándano deshidratado en tu país de residencia?

¿Qué es lo que más valoran los ciudadanos de tu país de residencia sobre el arándano deshidratado?

¿Dónde es más accesible encontrar arándano deshidratado en ese país?

¿En qué momentos del día se suele consumir arándano deshidratado?

¿Cuáles son las presentaciones más comunes de arándano deshidratado?

¿Cuáles son los canales de distribución de frutas secas en este país?

Muchas Gracias por tu tiempo

Anexo 5. Entrevista a expertos en análisis de procesos y tecnología en procesamiento de alimentos deshidratados.

Guía de entrevista

La siguiente entrevista tienen como objetivo indagar acerca del proceso de transformación y deshidratado del arándano, los cuidados que debe seguir y los precios a los cuales es accesible la materia prima.

Anotación: Se hicieron anotaciones de datos importantes ya que la entrevista será grabada.

Fecha de la entrevista:

1.1 Nombre de la empresa _____

1.2 Sector Económico _____

1.3 Teléfono _____

1.4 Correo _____

1.5 Dirección _____

1.6 Nombre del
entrevistado _____

1.7. Nombre del representante
legal _____

1.7 Cargo _____

1.8 Profesión _____

Preguntas:

Aspectos generales

- a. ¿Cuál crees que es el panorama actual de las frutas secas de exportación?
- b. ¿Cuáles son los países que más demandan este producto y a cuáles ustedes exportan?

Producción y tamaño de exportación

- c. ¿Cómo obtienen el arándano que deshidratan?, ¿Se compra a un proveedor o lo cosechan? ¿A qué precio lo obtienen?
- d. ¿Se considera importante contar con alguna certificación que conste que el arándano es orgánico?

- e. ¿Qué certificaciones son necesarias e importantes para exportar fruta deshidratada al mercado Europeo?
- f. En caso que se compre a un proveedor, ¿Cuál es el precio al cual obtienen el kilo de arándano? ¿Incurren en un costo de transporte de la fruta?
- g. En caso lo cosechen, ¿Cuántas hectáreas poseen?, ¿Cuál es el rendimiento por hectárea de arándano?

Volumen de descarte

- h. ¿Cuánto es porcentaje de descarte que se obtienen por un volumen de arándano fresco?

Cadena de producción

- i. Una vez llega la materia prima a la planta, ¿Qué es lo primero que se debe hacer?
- j. Se necesita alguna refrigeración especial, ¿A qué temperatura?
- k. ¿Cuál es el proceso de producción que se sigue para la deshidratación del arándano?
- l. ¿Cuál es el empaque y embalaje que se utiliza?
- m. ¿Qué requisitos o cuidados logísticos y de transporte se deben seguir para exportar fruta deshidratada?

Aspectos generales

- n. ¿Cómo enfrenta su empresa la estrategia de agregar valor a sus productos?
- o. ¿Conoce alguna empresa que preste servicios de maquila para la deshidratación de fruta, en especial de arándano?

Se agradece su participación

Anexo 6. Tasas de depreciación para fines del impuesto a la renta

Bienes	Porcentaje Max. Anual
Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca	25%
Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general	20%
Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción; excepto muebles, enseres y equipos de oficina.	20%
Equipos de procesamiento de datos	25%
Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.91	10%
Otros bienes del activo fijo	10%

Fuente: Reglamento al Impuesto a la Renta, Artículo 22, inciso b. Elaboración propia

Anexo 7. Directorio de personas entrevistadas para la investigación

Nombre	Profesión	Cargo
Wendy Pierina Cruz Quispe	Ingeniera agroindustrial	Supervisora de producción en Hortifruit - Tal S.A.C
Celis Mejía Nunton	Ingeniero industrial y de sistemas	Dueño de la empresa MaqFrux del Perú E.I.R.L
Dixmer Guerrero	Ingeniero industrial	Asistente comercial en Hortifruit - Tal S.A.C
Omar Alva	Administrador	Asistente de exportaciones en Xpol (Empresa Holandesa)
José Luis Carrasco	Administrador	Empresario en "Fruteria Carrasco"

Fuente: Elaboración propia